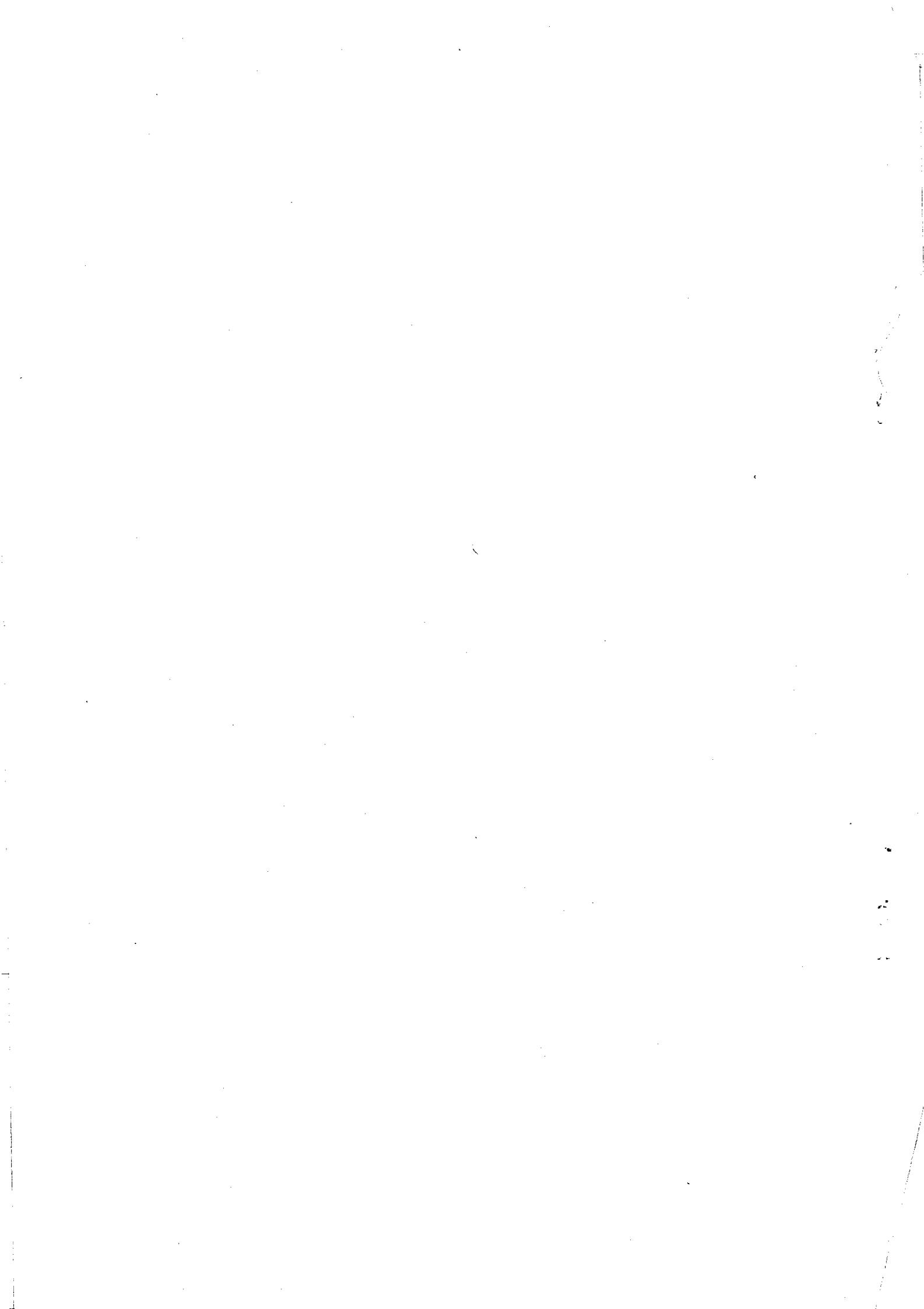


交通部臺灣鐵路管理局
合理化待遇制度評估報告

中華民國 107 年 4 月



摘要

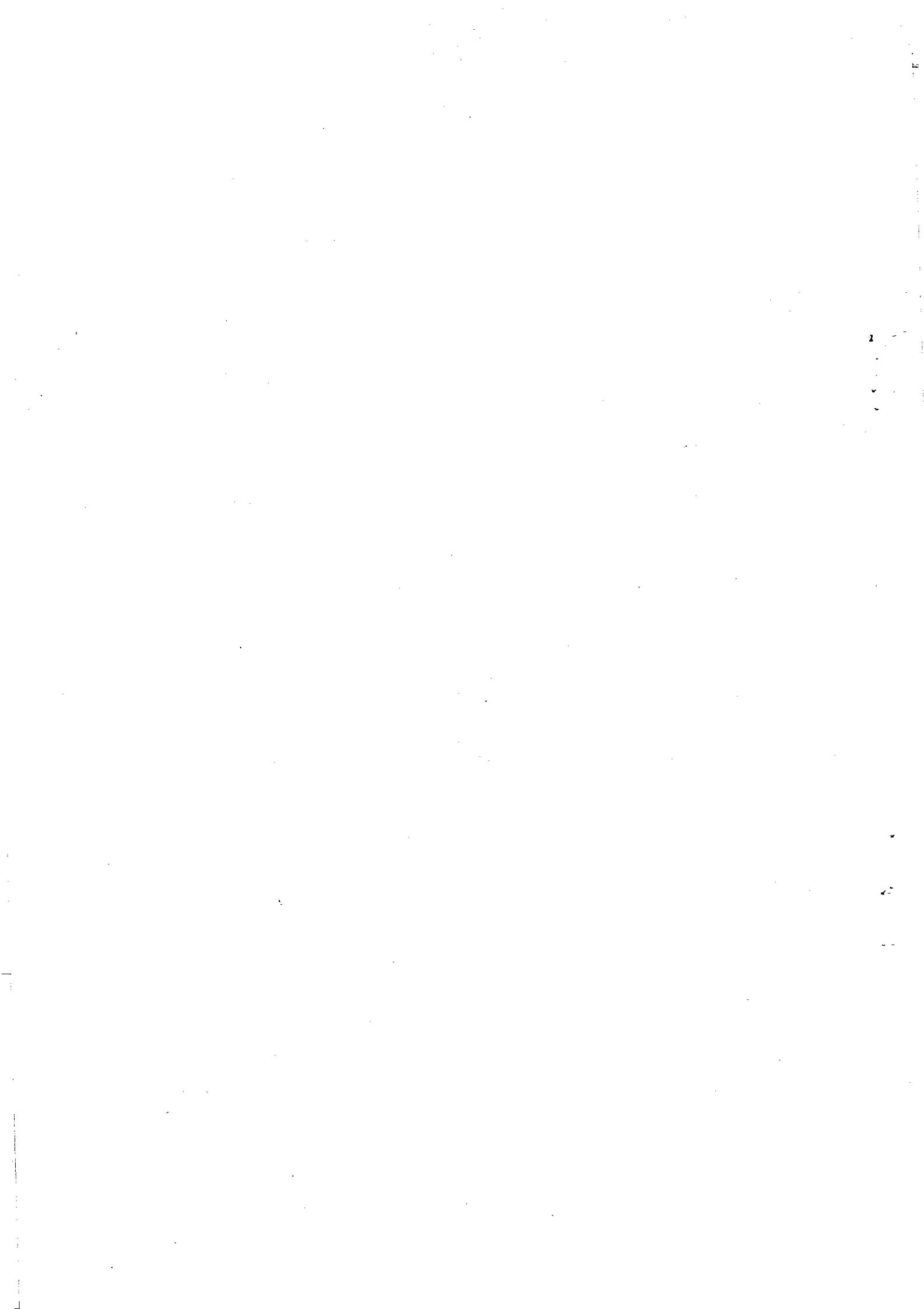
交通部臺灣鐵路管理局為目前唯一的環島軌道運輸系統，肩負重大的公共運輸責任，然而在全臺軌道路網陸續建設、營運後，其外部運輸市場經營環境已由獨占逐漸朝向競爭，必須導入更多策略性經營管理人才對應市場變化。在法制面，隨國內勞動基準法自民國 105 年起陸續修訂，員工在勞動條件上也應配合朝向人力補足、待遇合理化、制度透明化的方向建立合理的待遇制度。而此一待遇制度必須建立在達成未來臺鐵運輸本業及附屬事業之企業化經營目標，所對應之人力資源策略進行規劃。在此基礎下，建議將長期待遇制度框架，簡化為(1)基本薪、(2)職務薪、(3)年終獎金三大部分。

首先在基本薪部分，為吸引專業中堅人才、提升青年人才向心力，建議將原資位職務予以細分化，改善同工不同酬情形，並適度縮短同一職級之薪資全距，合理運用資深人才累積之經驗與能力，並將部分專業加給回歸其本質，適度合理化薪資結構，以對外吸引臺鐵局長期缺乏的中堅管理人才。為確保既有員工權利不受影響的前提下，勢必承擔增加用人費用，初步估計基本薪部分將增加 1.3 億元。

職務薪部分，建議可將屬於各職務之常態薪給項目，如主管加給、專業加給增支及賦予各職務常態性工作負擔之獎勵金整併為職務薪，此時各職務之間對於組織經營目標之貢獻與相對關係將會更為明確，估計職務薪費用最高將增加 1.6 億元。

獎金制度方面，為激勵員工對組織目標之貢獻，於體制轉換後可依法根據每年盈餘狀況發給營運績效獎金，並增加年終獎金上限至 4.4 個月，此時原屬提高工作成效型之職務獎勵金則可予以正名化，併入每年的考核獎金中發給。若以法定獎金上限金額估計，則年終獎金部分最高將增加 12.4 億元。

在整體待遇方案下，基本薪、職務薪及年終獎金三大部分皆有大幅度的調整，若以 107 年用人費用為基礎，預估新制之實施將增加成本約 15.3 億元。然而要調整組織體制實施新的人事制度有其必要的轉型過程及時間，建議優先著手改變財務報表認列方式，將合理票價收入及其他政策性負擔納入財務報表中呈現，以真實反映員工營運努力，並預為準備制度調整之財源。其次，未受剛性法律框架規範之職務獎勵金可配合長期合理化待遇方案將提高工作成效型之職務獎勵金整併為職務獎金，逐步縮短體制轉換後之制度變化適應期。



目錄

壹、 緣起.....	5
一、 臺鐵局待遇制度議題緣起	1
二、 臺鐵局整體組織定位政策方向與待遇制度之調整關係	3
貳、 國營鐵路事業機構組織定位及經營目標	4
一、 國營鐵路事業經營之挑戰	4
二、 對應經營願景之人力資源運用目標	9
參、 合理化待遇制度方案說明.....	10
一、 待遇制度框架規劃	10
二、 待遇制度規劃概要	12
三、 待遇制度調整之費用預估	19
肆、 推行建議及制度實施配套方法.....	20
一、 分階段推行建議	20
二、 短期各項職務獎勵金整併建議	25
三、 制度實施配套方法	28
附表一 調整後職務薪給表.....	30
附表二 職務薪給表調整概念_技術類	31
附表三 職務薪給表調整概念_業務類	32
附表四 基本薪調整概念	33
附表五 職務薪調整概念	34
附錄 臺鐵局待遇制度現況檢討	36

壹、緣起

一、臺鐵局待遇制度議題緣起

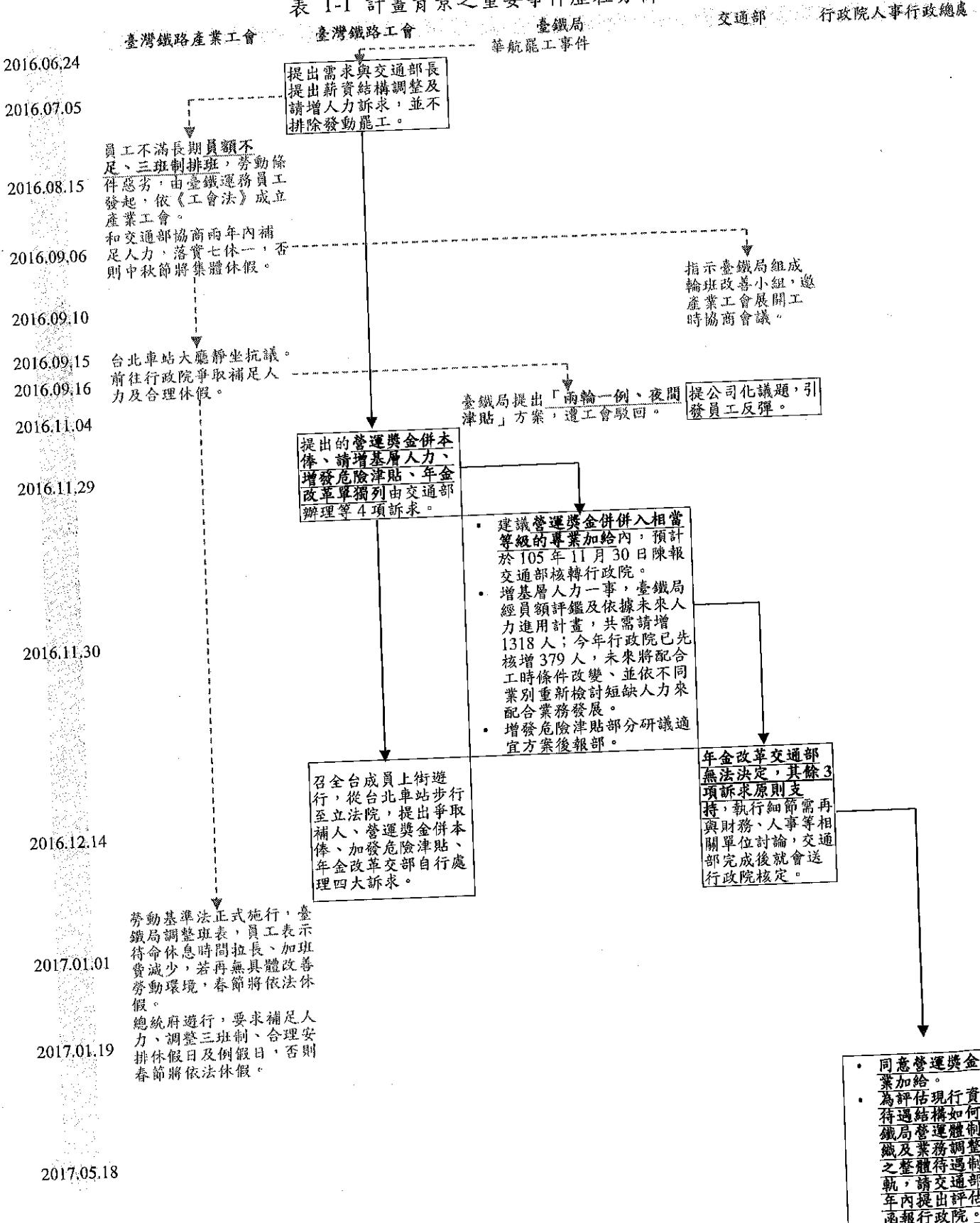
(一) 臺鐵經營環境面臨公共運輸事業整合挑戰，但轉型經營之可運用資源受限

交通部臺灣鐵路管理局(以下簡稱臺鐵局)肩負公共運輸與政策執行之使命，而在後高鐵時代重要陸上軌道運輸系統相繼營運通車，臺鐵在西部長程運輸需與高鐵競爭，短程在各大都會需與捷運或輕軌系統配合營運，整體經營更具挑戰性，且過去傳統鐵道事業寡佔經營市場特性之優勢不再，對此臺鐵局在經營上必須因應快速變化之市場需求，加速進行策略調整。然而在此快速的環境變革中，臺鐵票價卻長期在政府管制及社會福利考量下，必須提供民眾優質、平價的公共運輸服務，至今已有20餘年未調整，也使得臺鐵在可運用的資源上受到限制，連帶使員工待遇無法隨經營需求彈性調整。

(二) 在中央法規制度變革下，臺鐵人力資源短缺議題浮現

105年起配合中央推動勞動基準法修正，一例一休制度的推行使臺鐵員工走上街頭，臺鐵局長期以來人力短缺所造成現場人員沉重工作負擔的問題受到社會關注(事件歷程如下表所示)。為解決臺鐵人力待遇問題，除請增員額，行政院已於106年5月18日同意將過去給與之營運獎金正名化，併入專業加給，並指示交通部應整體規劃適合臺鐵穩健營運可行之待遇制度，配合財務狀況分階段實施，以強化吸引新事業發展所需外部人才及留住內部專業人才之誘因。

表 1-1 計畫背景之重要事件歷程分析



資料來源：「臺灣鐵路管理局合理化給與管理制度評估研究案」整理自公開資訊。

二、臺鐵局整體組織定位政策方向與待遇制度之調整關係

與高鐵和捷運不同的是，臺鐵局目前仍屬準行政機關，其組織定位及社會大眾期待仍在提供公共服務與講求績效獲利中擺盪。未來面對經營環境之變革，勢必應積極創造運輸本業收入，向外拓展附屬事業，朝向企業化經營，此時為吸納多元人才並刺激組織員工發揮自身能力，必須由人事制度著手調整。

然而在臺鐵局準行政機關的組織體制下，人事制度及待遇制度多受上位法令約束，對於經營鐵路事業而言，既有法令框架不論在經營管理、待遇處理上都過於僵化，若要將現行交通資位體制進行結構性的調整，將涉及《交通事業人員任用條例》、《交通事業人員考成條例》、《交通部臺灣鐵路管理局組織條例》、《交通部臺灣鐵路管理局餐旅服務總所組織條例》、《交通部臺灣鐵路管理局貨運服務總所組織條例》、《交通部臺灣鐵路管理局所述分支機構組織通則》、《交通部臺灣鐵路管理局各機廠組織通則》多項法律之修訂。但在「事業機構」或「行政機關」體制模糊的狀況下，推動大規模修法有其實質推行之困難性。

民國 107 年 3 月 5 日，交通部召開「臺鐵近期事故檢討會議」，賀陳部長旦於會中裁示，臺鐵局未來應朝「公司化」調整內部組織。當臺鐵局組織調整之政策方向確立，且評估確實具可行性時，將臺鐵局轉換為國營公司體制，此時人事制度將僅受公司設置條例管制，長遠來說，為一較可行的作法。因此對於國營鐵路事業機構而言合理化之待遇制度，也將基於此一前提進行規劃。

貳、國營鐵路事業機構組織定位及經營目標

一、國營鐵路事業經營之挑戰

(一) 中央及地方政府積極推動軌道建設，使國內軌道運輸市場更為競爭

民國106年3月23日行政院第3541次會議報告，就「前瞻基礎建設-軌道建設」未來30年軌道運輸發展願景，擬定未來4年內可完成或可啟動之軌道計畫納入前瞻基礎建設。推動計畫包含：高鐵臺鐵連結成網、臺鐵升級及改善東部服務、鐵路立體化或通勤提速、都市捷運、中南部觀光鐵路等五大主軸。而在高鐵建設完成之後，臺鐵長程運輸市佔率大幅降低，未來臺鐵在面對事業經營環境更為競爭的情況下，將有「對外軌道系統分工與整合、對內組織優化與介面協調」兩大課題必須解決。

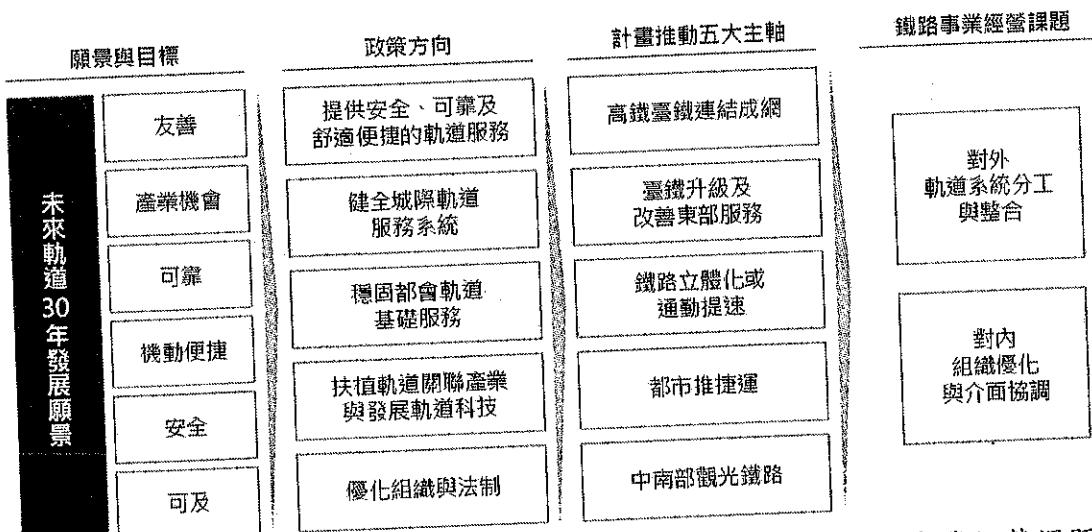


圖 3-1 「前瞻基礎建設-軌道建設」軌道運輸發展藍圖與鐵路事業經營課題
資料來源：行政院，「臺灣鐵路管理局合理化給與管理制度評估研究案」整理

(二) 臺鐵局積極思考企業化經營以提升績效，朝多元化轉型發展

從近5年運輸本業及附屬事業之收入占比可發現，即使外部公共運輸市場競爭激烈，臺鐵局仍戮力維持客運收入在193億元規模，營業損益呈現成長態勢；於非本業部分亦積極利用既有資產活化方式增加收入，改善財務經營表現有目共睹。

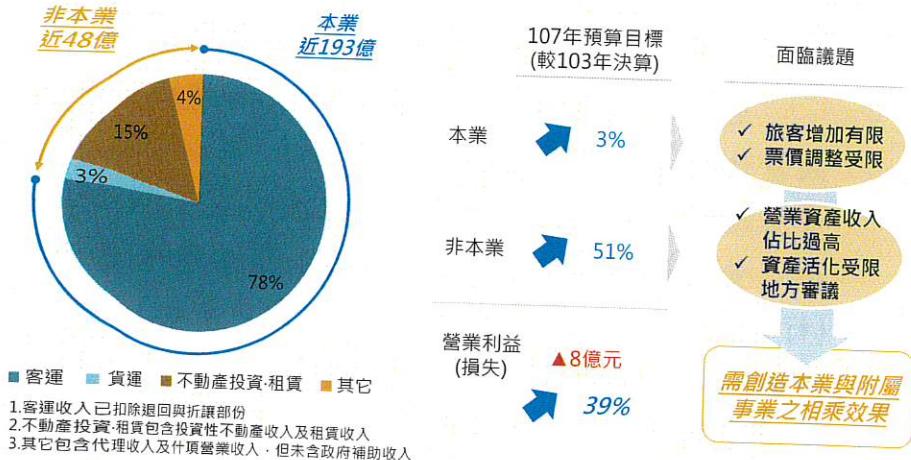


圖 3-2 臺鐵 107 年營收結構(預算)與經營績效(與 103 年決算數相較)

資料來源：臺鐵局，「臺灣鐵路管理局合理化給與管理制度評估研究案」整理

惟在未來臺灣總體人口減少、客運旅次量逐年成長趨緩，甚至可能負成長的趨勢下，要透過旅客運輸需求自然增加甚至提高運輸本業收益將日益困難。因此，在鐵路事業經營策略上必須思考如何創造運輸本業與附屬事業之相乘效果。藉由多角化經營「創造」運輸需求的方式，強化鐵路客運於關聯產業價值鏈之角色，積極朝雙核心經營目標邁進。此時不僅附屬事業肩負帶動運輸本業的責任，對於既有運輸產品(服務車種及車輛運行方式)亦須整體檢討調整。

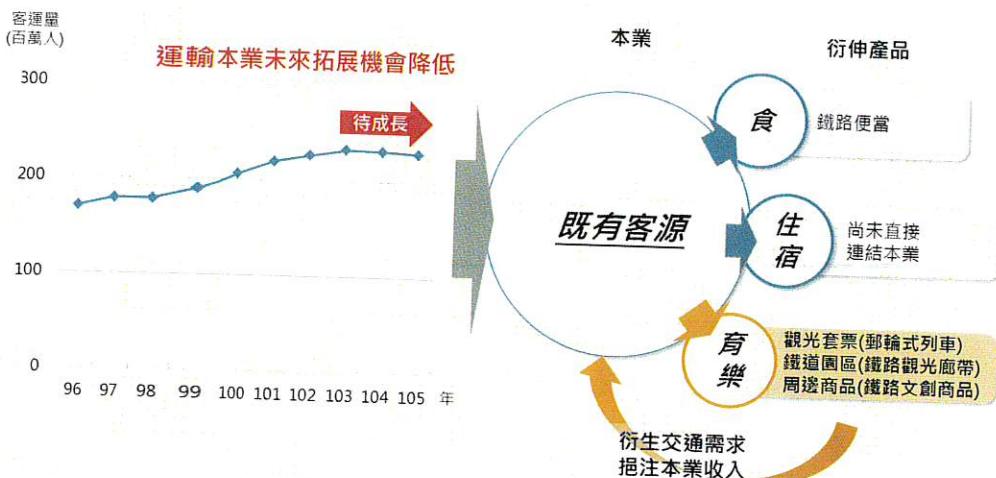


圖 3-3 臺鐵近年客運量變化趨勢及未來運輸本業旅客創造方向

資料來源：臺鐵局公開統計資料，「臺灣鐵路管理局合理化給與管理制度評估研究案」整理

(三) 運輸本業一應強化策略性服務及產品之規劃能力

過去在人口數及運輸需求成長的情境中，鐵路可仰賴大量執行人力達到營收成長的目標。但就前述外部競爭者威脅及總體人口減少的狀況下，運輸本業若僅有執行人力，可穩定營運卻難以長期獲利，因此必須增加瞭解整體市場環境(行銷)、可分析競爭者經營策略(企業管理)、並積極有效運用臺鐵車輛及路網資源(交通運輸、資源最佳化運用)的跨領域專業人才，強化策略性產品規劃能力，方有機會最大化運用既有資源使臺鐵運輸吸引力及競爭力再提升。此類人才可能由外部進用，亦可能由內部既有人才培養跨專業能力，但此時待遇制度必須可激勵跨領域人才之培育。

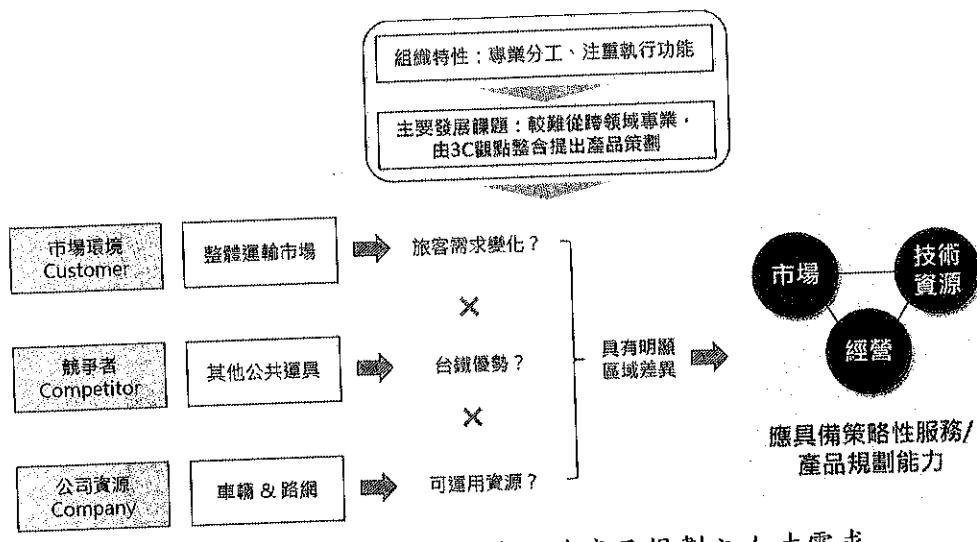


圖 3-4 臺鐵局運輸本業服務產品規劃之人才需求

資料來源：「臺灣鐵路管理局合理化給與管理制度評估研究案」整理

(四) 附屬事業—逐步拓展事業範疇(廣度)，並強化委外經營轉為自營之能力(深度)

若要持續改善臺鐵經營財務績效，僅以單一運輸收入項目成長要達到改善臺鐵局損益尚有難度，必須積極創造運輸本業與附屬事業之相乘效果。因此未來鐵路運輸事業不應以提供運輸服務為滿足，藉由附帶經營事業項目，包含車站及月台部分之各種相關服務、車站站區內購物、餐飲、售貨等，皆是臺鐵局應著手規劃的事業機會。藉由附屬事業發展與已具人潮的車站設施相互整合，提供更完善的行旅服務。

除了以車站使用為核心思考藉由旅客服務延伸至其他消費服務所產生之收益模式外，於車站沿線地區開發、不動產物業經營、以及住宅、商辦、觀光、文化等領域，只要與鐵道及車站結合時會產生附加價值的事業，皆應積極掌握發展機會。此時對應需要的不僅是跨領域人才，更多的是過去臺鐵所缺乏的「非鐵路專業」人才，包含事業投資評估、行銷企劃、經營管理等，此類人才多由外部吸納，因此臺鐵待遇制度也必須強化對外部專業人才的吸引力。

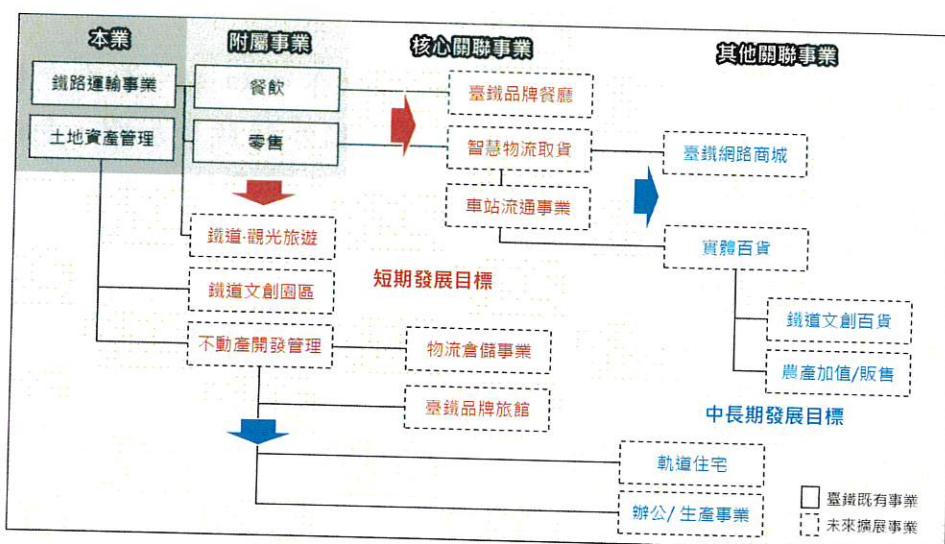


圖 3-5 臺鐵附屬事業拓展藍圖

資料來源：「臺灣鐵路管理局合理化給與管理制度評估研究案」整理



圖 3-6 臺鐵局附屬事業收入擴大之人才需求

資料來源：臺鐵局公開統計資料，「臺灣鐵路管理局合理化給與管理制度評估研究案」整理

(五) 組織體質企業化願景下，確立事業經營導向之待遇制度架構

依《會計法》第4條對於公有營業及事業機關的定義：

「凡政府所屬機關，專為供給財物、勞務或其他利益，而以營利為目的，或取相當之代價者，為公有營業機關；其不以營利為目的者，為公有事業機關。」

臺鐵屬於營利事業機構，本應以創造最大利潤為事業經營目標，惟實務上事業經營，在政府仍將鐵路視為公共服務一部分下，相對地亦承擔了許多吸收法定優惠票價等非可歸責於事業經營財政包袱。

此外，從事業經營市場分析亦可知道，鐵路運輸市場已非完全獨占之公營事業，在面臨外部競爭加劇，臺鐵票價調整仍需受制於政府面對社會性及經濟性之監督管制義務下之政策性決策，而無法合理反應事業經營成本。故臺鐵局之合理待遇制度檢討，將在企業化經營的組織定位下，確立事業經營目標，方能依據目前現況制度課題及未來人力需求研提最適方案。

二、對應經營願景之人力資源運用目標

因應臺鐵局長期之組織發展願景應逐步朝向企業化永續經營，對應此一願景，在運輸本業及附屬事業方面皆須由積極的角度思考未來事業發展目標，組織之事業目標仰賴員工共同達成，故由組織目標即可產生未來臺鐵局對應的人力資源及待遇制度調整目標及藍圖，如下圖所示，分以下三大目標(1)員工生產力提升、(2)創造成長挑戰、(3)激勵員工對組織目標之貢獻。

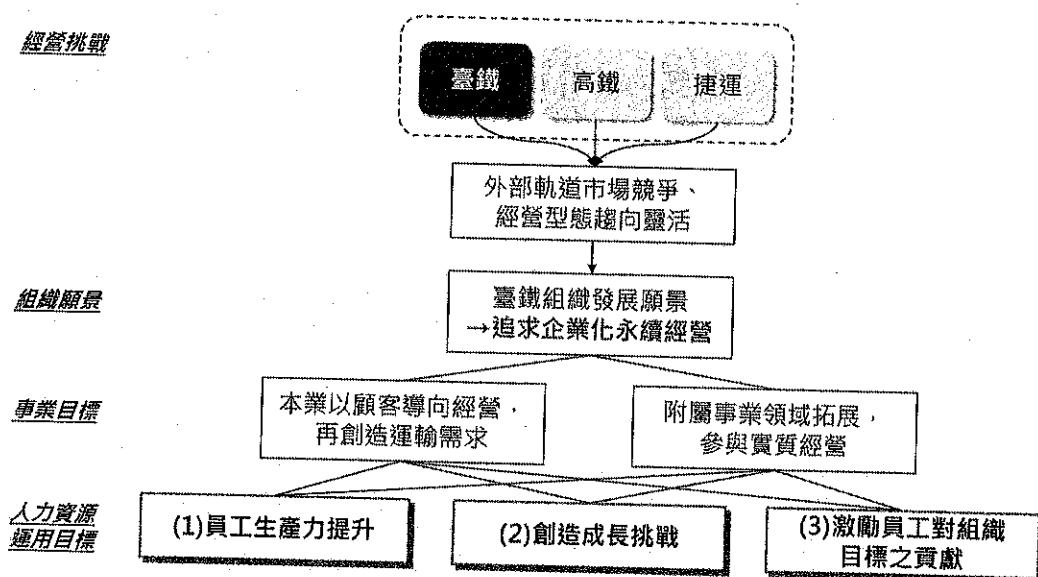


圖 3-7 臺鐵局組織事業發展目標及對應之人力資源運用目標

資料來源：「臺灣鐵路管理局合理化給與管理制度評估研究案」繪製。

參、合理化待遇制度方案說明

一、待遇制度框架規劃

為達成前述臺鐵企業化經營之人才運用目標，建議可保留部分複式薪給結構優點，維持本俸及專業加給架構，釐清不同薪資項目之員工價值反映，並預留薪資調整彈性。而在既有待遇框架下，仍可將人才運用目標分別對應到本俸、加給及獎金。

依據待遇設計概念，本俸之薪點規劃主要為各級職務之基本薪資，考量鐵路經營仍強調技術經驗累積，故須維持一定程度的年資導向，隨員工工作年資增加、職位提升，讓薪資合理但有限度的成長。而專業加給則考量職務本身特性，強化員工對職務挑戰及專業技能培養之企圖心。透過獎金制度，讓員工績效與薪酬有一定程度的連動性，激勵員工為組織經營目標積極貢獻自身能力，並將合理營業利益回饋員工，提升組織向心力及認同感。具體之規劃原則及各項薪資項目之調整策略詳見下頁表中所示。

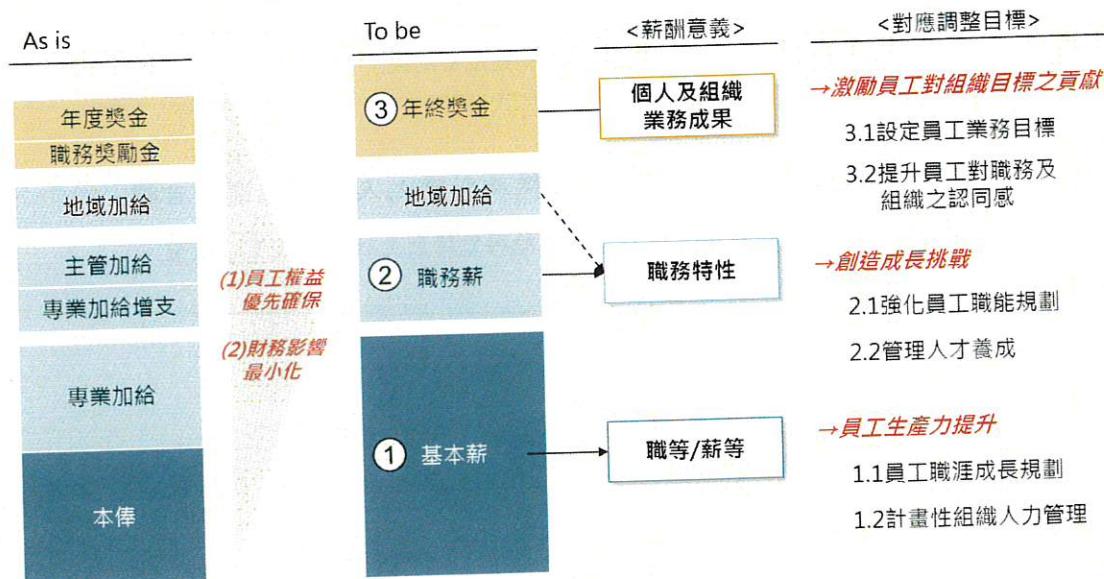


圖 3-1 各項薪酬與臺鐵局人力資源運用目標之關聯

資料來源：「臺灣鐵路管理局合理化給薪與管理制度評估研究案」繪製。

表 3-1 臺鐵局待遇制度調整策略

項目	目標	規劃原則	具體制度調整策略
員工作力提升			
本俸 ↓ 基本薪	1.1 員工職涯成長規劃	鼓勵具一定年資及能力之員工晉升。	<ul style="list-style-type: none"> • 資位細分化，縮短同一資位等級之薪資全距。 • 長期配合組織體制調整，以職等取代僵化之資位。 • 依本俸給予之專業加給，回歸併入本俸。
	1.2 計畫性組織人力管理	同工同酬原則。	<ul style="list-style-type: none"> • 適度整併工作內容相似之職稱。 • 強化資位與職稱之對應，降低薪等重疊比例。 • 高階主管改為業務、技術雙職系，提高人才任用彈性，利於外部人才引進。
創造成長挑戰			
加給 ↓ 職務薪	2.1 強化員工職能規劃	依職涯成長路徑所培養之能力，整體規劃職務加給，使全職涯待遇結構簡化、透明化。	<ul style="list-style-type: none"> • 將既有專業能力(專業加給增支)及管理能力(主管加給)整併為職務加給，依職務加給區分個別職能。 • 部分職務改以專業證照作為升職門檻，或評估設置專業證照加給，鼓勵員工養成多元專業。
	2.2 管理人才養成	管理人才跨領域能力培養。	<ul style="list-style-type: none"> • 制度面開放管理儲備人力之跨部門流通。
激勵員工對組織目標之貢獻			
獎金	3.1 設定員工業務目標	業務目標具體化，適度連結業務績效及待遇。	<ul style="list-style-type: none"> • 整併績效表現型之職務獎勵金，依個人業務及績效表現量化指標給予個人績效獎金。
	3.2 提升員工對職務及組織之認同感	組織營運盈餘應適度回饋員工，共享工作努力報酬。	<ul style="list-style-type: none"> • 依據營運盈餘，發給員工營運績效獎金。

二、待遇制度規劃概要

(一) 基本薪—資位職務細分化、縮短同級薪資全距，並將部分專業加給併入基本薪

在現有各資位的職務中，多有跨資位的職務，如助理工務員、司機員、整備員、監工員、電腦作業員等皆為佐級跨員級，實際工作內容並無因為資位高低而有差異，但卻給予不同薪水。為改善此一狀況，建議將同一資位依照職務資格劃分為二至三職級。以高員級為例，即可劃分為員級跨高員級職務、僅高員級職務、高員級跨副長級職務等三類，分別給予三種不同的職級，同時藉以縮短同一細分資位之薪資全距，避免員工長期在同一職務上無限制的累積薪資。

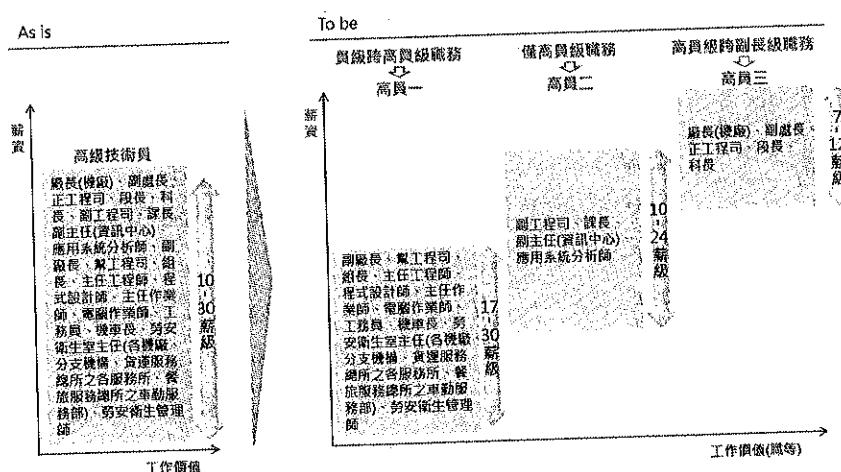


圖 3-2 資位職務細分示意圖

資料來源：「臺灣鐵路管理局合理化給與管理制度評估研究案」繪製。

職級細分後，將依據(1)不過度偏離原資位薪級上下界；(2)跨資位但同職務者薪資級距應相同，淡化資位對薪資之影響；(3)細分後各職級重疊部分不超過50%，以上三大原則，設定各細分職級之薪級上下界。調整過後之職級薪給表如附表一所示。共分8職級，單一職級內最高不超過15薪級。其中士級(已停止招聘)薪級上限調降四級、佐級薪級上限調降三級；配合提高管理人才薪資水平，高員級薪級上限提高三級，副長級薪級下限調升四級調整後職級薪給級表詳附表一、調整說明詳附表二、三。

而原專業加給為依年資給薪，並不符合加給原則，考量臺鐵人員基本薪資水準長期低於其他交通事業人員，且原加給有依薪點給與之特性，建議對應新訂薪給表之薪級，整併入基本薪，調整後職級薪給表詳附表一、調整說明詳附表四。惟後續實施情形仍須依據組織體制及各職務整併需求、各職務對應之職責及技能等進行規劃後，進行細部設計。

此外，臺鐵局組織規模龐大，檢視原高員級職務中已有許多主管職務，且需管理之業務範疇相當廣，強調跨領域整合及決策判斷能力，其人才素質對於局內業務影響極大；再者，以目前組織文化，尚無法開放跨資位晉升，若再限制職系，大大限制了優秀人才的運用。在此情況下，為擴大高階主管選才範圍，建議高階主管人員除原業務、技術職系外，可增列管理職系，且此管理職系亦可由業務或技術職系轉任，以利領導者依照組織經營方針，彈性選用管理人力，亦有利於外部人才導入。相反的，對員工而言，也是擴大員工升遷管道，有助於員工自我成長、挑戰。對於需要高度整合性人才的局本部各部門而言，可利於跨專業人才間相互合作、刺激，提升部門內整體策劃能力，也減少跨部門溝通之隔閡。

(二) 職務薪及地域加給—主管加給、專業加給增支整併為職務薪； 地域加給不予整併

職務薪檢討規劃的原則，主要有以下三項：(1)合理化—強調依工作內容給薪、(2)制度簡化、(3)避免造成組織財務負擔。在合理化方面，由於臺鐵局加給設置已有很長的一段時間，初設置時可能因為政治背景、薪資水準考量、或當時的組織人力特性、甚至視個案情形而決定各類人員之發給數額，並透過一合理化的職務評價進行設計，故建議應回歸複式薪給針對工作內容給與差別薪資的原意，改善加給之公平性。其二，現有加給項目繁多，增加管理上的困難度，對於員工而言，也難看出自身在組織內的職涯中薪資的成長與變化，有必要進行一定程度簡化。最後，各項加給之規劃原則上需有可對應之原加給發給金額，以確保支付之財源，避免制度調整後對組織造成過大的財務負擔，調整後之職務薪可參考附表五。

表 3-2 職務薪及地域加給規劃方向

項目	臺鐵局現有加給 條件	職務薪及地域加給規劃說明
專業加給	依 <u>本俸薪點</u> （意同於依年資給薪）分為 18 級，隨薪級增加而有其對應之專業加給額。	併入基本薪。
專業加給 增支	為彌補臺鐵員工薪資落差，依其職務加給分為 12 級，隨 <u>職務</u> 改變而有其對應之專業加給增支數額。	主管加給、專業加給增支皆為依「職務」加給，可予以整併為職務薪。
主管加給	依 <u>主管職務</u> 不同分為 8 級。	
地域加給	職務位於偏遠地區或高山者，依 <u>地區偏遠程度及薪級</u> （意同年資）增加而有其對應加給。	維持發給項目，依地區偏遠程度發給，以協助偏遠地區員工負擔衍生之生活成本，但不依年資或薪級增加數額。

資料來源：「臺灣鐵路管理局合理化給與管理制度評估研究案」整理。

(三) 獎金制度—終獎金上限增加，將部分職務獎勵金納入整併

事業機構與公務機關最大的差異，就是透過員工的工作努力讓組織得以盈利，一旦員工工作努力程度會直接或間接影響盈利高低，就必須適度回饋員工，以達到激勵員工在工作上持續努力向上的效果。因此透過臺鐵經營條件之改善來讓組織產生盈餘，進而導入績效獎金制度，為未來朝向企業化經營必要的路徑。

表 3-3 獎金規劃方向

臺鐵局現有獎金		長期獎金規劃		
項目	內容	上限	說明	上限
職務 獎勵 金	<慰勉非常態工作負擔型> 夜點費、非常態性危險津貼、 春節疏運獎金	有	維持不變。	無
	<慰勉常態工作負擔型> 乘務旅費、值台食品費、常態 性危險津貼、兼辦工程車司機 獎金	有	檢討併入職務薪。	每月 固定 數額
	<提高工作成效型> 駕駛安全獎金、補票提扣獎 金、售票績效獎金、個人無責 任事故獎金、團體無責任事故 獎金、搶修獎金	無 (現況 平均 <0.2 個月)	整併為「考核獎金」，參 考《交通部所屬用人費率 事業機構經營績效獎金 實施要點》，上限為 2 個 月。	0~2 個月
年度 獎金	考成獎金，依考績發給。	0~1 個月	新增「臺鐵營運績效獎 金」，參考各國營交通事 業機構的營運績效獎金 訂定方式，以 2.4 個月為 發放上限。	0~2.4 個月
	年終工作獎金，固定發給。	1.5 個月		

資料來源：「臺灣鐵路管理局合理化給與管理制度評估研究案」整理。

考核獎金主要依據個人及團體對於考核指標的達成率給予不同程度的薪酬，可顯著展現每年個人或團體在組織表現的差異。透過考核指標的訂定，也是人力資源制度中最容易與組織經營策略目標連結的部分。

參考桃機公司的考核評鑑制度，目前已逐漸朝向目標管理方式推行。凡屬桃機公司核心價值、關鍵服務績效指標或當年度重大計畫皆會列為負責部門之當年度的量化績效指標；而各年度視部門量化績效指標的達成率，決定該部門

可分配之甲等人員人數比例。此一作法不僅利於組織策略目標之達成，也利於決策管理層級針對目標進行控管。背後也隱含了，若部門整體可團結一心共同達成績效指標，顯示該部門員工大多有良好的工作表現，可提高績優獎酬人員數。

此外，因各部門業務性質、人數、員工職級皆不同，透過甲等比例調整，而非直接提高部門獎金，也可避免組織過度競爭，或抹煞未達績效指標的部門中仍有努力、優秀人才的缺點。故對於運輸本業(營運群及維護群)及附屬事業各自有其發展目標的臺鐵來說，具有相當程度的參考性。

1. 部門考成(核)方式

由決策層級主管於各年度召集部門主管共同研擬下年度組織經營目標，並對應目標由各部門主管自行提出二至五項可達成亦具挑戰性之量化績效指標，與決策層級主管達成共識後即為部門下一年度共同努力之方向。

表 3-4 年度部門考核績效指標設定示意

指標類型	指標項目	績效指標(舉例)		主要部門
		今年表現	明年目標	
臺鐵核心價值—安全、準確、服務、創新	勞安事件發生率			工務、電務、運務、機務
	準點率			運務、機務
	旅客滿意度			運務、餐所
	新事業拓展執行進度			餐所、貨所、企劃處
			
關鍵服務績效指標	時間內完成修復之比例			工務、電務
	供應商滿意度			材料處
	鐵路便當銷售量			餐所
	附屬事業營收佔比			餐所、貨所、開發科
	閒置資產利用率			開發科、貨所
			
當年度重大計畫	集集線觀光行銷計畫執行成效			運務、餐所
	購車計畫完成率			機務
	票務系統建置完成率			企劃、運務
	第二員訓中心規劃完成率			員訓中心
	債務利息降低比例			主計室
	人事制度改革執行率			人事室
			

資料來源：「臺灣鐵路管理局合理化給與管理制度評估研究案」整理。

2. 個人考成(核)方式

雖個人績效考核雖仍是依甲、乙、丙等分類。但有了上位的部門量化績效指標，就可依據達成該指標之核心業務項目設定個人考核指標。此部分的調整原則有以下兩大項：

- (1) 應區分所有員工共同考核指標及部門自訂考核指標，避免指標缺乏與業務特性之關聯，或過度偏頗於部門目標之達成。
- (2) 由質化考核內容調整為可量化指標，以提升考核公平性，也讓員工明確知道下一年度的進步方向。

個人考核基準由公司統一提示重大事項基準，包含工作特殊貢獻、工作態度等。考核基準細項之60%由各單位自行訂定，其餘40%包含學習時數、績效貢獻等。

臺鐵現行採用之交通事業人員考成項目分為工作績效(65%)、品德操守(10%)、學識(10%)、才能(10%)，其中工作績效量化指標可由部門自訂，其餘三項則由公司統一訂定。過去發給職務獎勵金的標準即為訂定工作績效可直接轉用之量化指標，如工務段無責任事故累計月數、機務段無責任事故累計公里數、查票補票數等，其他過去未採用的量化指標如執行業務量、公文簽辦完成時間等。

3. 考成(核)獎金之額度

將過去屬獎勵性質之職務獎勵金(排除夜點費、值台食品費、危險津貼、乘務旅費等，平均每人領取金額未達0.2個月)及考成獎金(0至1個月)合併，提高考成獎金額度至2個月。此一標準亦同於交通部所屬用人費率事業機構，對於考成甲等、乙等員工可分別發給1至2個月不等之獎金，建議參採。

表 3-5 考成獎金額度

等第	分數	晉薪	考成獎金
甲等	80 分 \leq N	1 級	2 個月
乙等	70 分 \leq N < 80 分	1 級	1~1.5 個月
丙等	60 分 \leq N < 70 分	—	—
丁等	N < 60 分	免職	—

資料來源：「臺灣鐵路管理局合理化給與管理制度評估研究案」參考交通部所屬用人費率事業機構經營績效獎金實施要點（102年4月核定）。

4. 臺鐵營運績效獎金

營運績效獎金部分參考北捷公司發放經驗，不論盈餘來自何種事業別，皆採取所有員工統一發放。雖可能產生不同事業別對盈餘貢獻不同的公平性疑慮，但對於受政策影響較大的軌道運輸事業而言，在各事業體尚未達成經營財務穩定的狀況下，均一發放的方式也有改善員工之向心力及對組織之認同感的效果。再者，考成獎金已針對部門及員工績效表現有差異化評價，營運績效獎金部分建議可均一發放。

另參考各國營交通事業機構的營運績效獎金訂定方式，皆以0至2.4個月為發放基準，以1.2個月為基準彈性調整，0.4個月為發給級距，並應依照今年度與前一年度的盈餘比值區分發給級距、等第分級及區分內部分配比例，而超盈餘比率的設定各事業機構依其過去經營狀況各有不同。

表 3-6 營運績效獎金核發級距

相較前一年度之盈餘比值	超盈餘比率	獎金核發月數
=1	0	1.2 個月
>1	超盈餘 $\geq X\%$	1.2+0.4 個月
	超盈餘 $\geq X+Y\%$	1.2+0.8 個月
	超盈餘 $\geq X+2Y\%$	1.2+1.2 個月
<1	0	以 1.2 個月為最高限，按達成盈餘比率核算發給月數
<0	0	不發獎金

註：盈餘可扣除不可歸責部分。

三、待遇制度調整之費用預估

合理的待遇制度規劃，雖會改變薪資發放方式，必須確保既有臺鐵局員工已享有之權利不受影響。在此情況下，待遇制度的調整將使人費用增加，此時重點在於對於增加費用之控制。

在長期實施的整體待遇方案下，基本薪、職務薪及年終獎金三大部分皆有大幅度的調整，在(1)假設今年度新制全面實施、(2)過渡時期既有員工權益保障、(3)行政院核定員額自今年起分年補足等三項條件下，初步估計基本薪費用將增加 1.3 億元。職務薪部分專業加給增支及主管加給合併部分並無費用增加，但若將常態性職務獎勵金併入職務薪，估計職務薪費用最高將增加 1.6 億元。而在基本薪及職務薪增加後，加計未來最多發放 4.4 個月年終獎金，則年終獎金部分最高將增加 12.4 億元。綜上，若以 107 年用人費用為基礎，預估新制之實施將使總用人費用增加 15.3 億元。若加計行政院核定之 2,818 名員額，於 109 年底前陸續補足，預計再增加 0.7 億元，至 109 年新制方案相較於舊制，將使總用人費用增加 16 億元。

肆、推行建議及制度實施配套方法

一、分階段推行建議

將來導入新制度時，如何使新、舊制度順利接軌是重要的課題，此時必須優先克服內部及外部之限制，方可有繼續推行的機會。當待遇制度變更時，對臺鐵現有組織內部可能產生會有兩點影響：(1)員工相關權利、(2)整體財務負擔。因此，新舊制度轉換時，若要確保既有員工權利不受影響，勢必承擔增加的用人費用；若要避免造成額外財務負擔，勢必會有員工權益受損情形。在此一體兩面的狀況下，參考過去交通部相關組織體制變革經驗，皆是以確保員工權益為優先，故此時必須進一步思考財務上的處理方式。而在外在條件限制部分，而對現階段的臺鐵局體制而言，必須立即面對的即為各項組織、人事法令之管制，如何開放授權或排除適用將是新制度導入前應先執行之前置準備。在此前提下，合理化待遇制度實施流程如下圖所示。

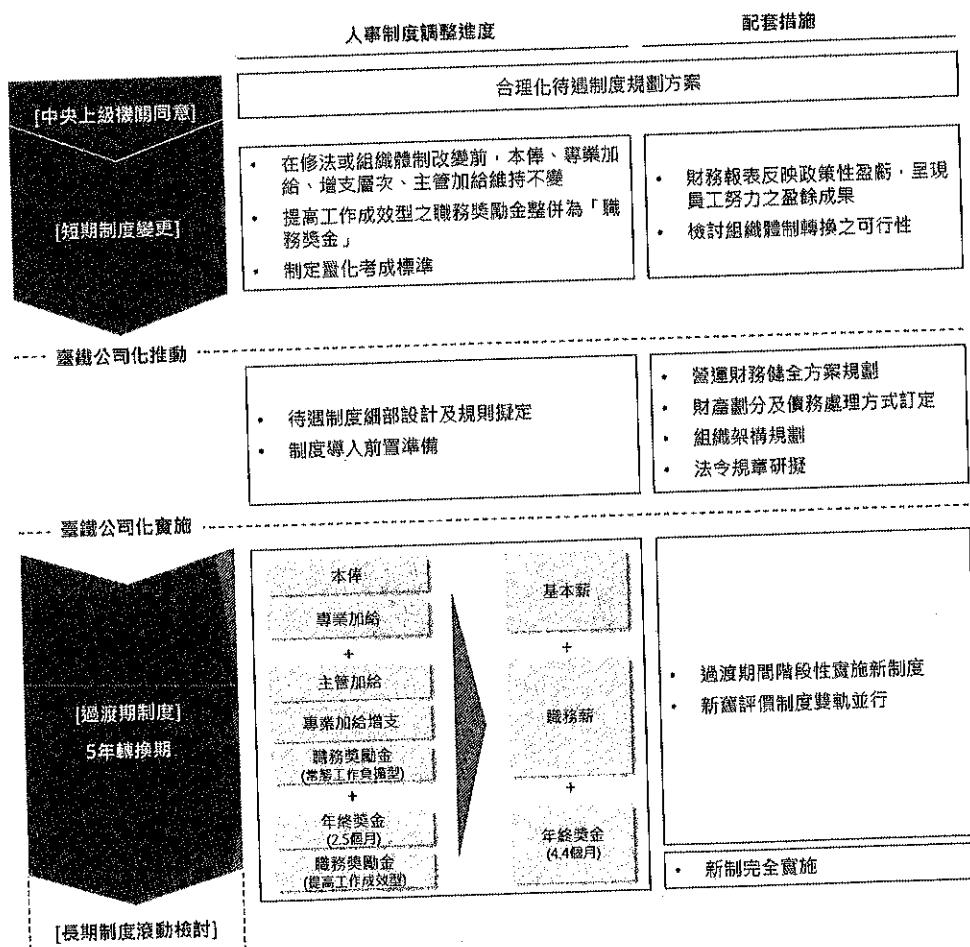


圖 4-1 合理化待遇制度推行流程

資料來源：「臺灣鐵路管理局合理化給與管理制度評估研究案」整理。

(一) 財務報表應認列合理票價及政策負擔，反映員工營運努力

臺鐵局長期呈現稅前淨利仍呈現連年虧損的狀態，雖近年已有大幅改善，但105年度仍有9.2億元之營運虧損。在此財務狀況下，遑論盈餘時發給之營運績效獎金，就連些微的加給調整都可能影響公司營運狀況。然而此一虧損狀態並非透過經營策略就可完全改善，主要原因仍為臺鐵雖已非市場獨占的公共運輸事業，但不論在收入面或成本面，皆背負了不合理的經營財務壓力，其中政府長期對於鐵路票價的管制即為影響營收之重要因素。截至今年為止，臺鐵已逾20年未調整票價，與物價及運價指數落差達30%(如下圖所示)，已大幅影響臺鐵整體經營財務表現。而在社會大眾不了解臺鐵合理成本的狀況下，常將虧損歸咎於臺鐵員工工作績效或態度，大幅影響內部員工士氣。

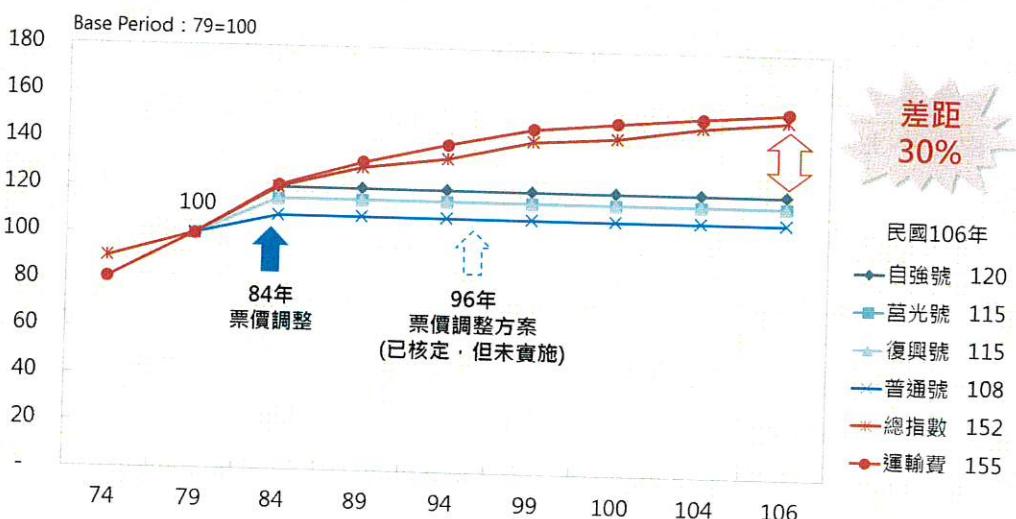


圖 4-2 臺鐵票價調整與消費者物價變化之關係比較

資料來源：臺鐵局「運輸價格指數」、主計處「消費者物價指數」各公開資訊，「臺灣鐵路管理局合理化給與管理制度評估研究案」整理。

根據《公營事業員工待遇授權訂定基本原則》規定，若屬政策性盈虧影響因素，在財務上應計算對應營收(或成本)。關於政策因素之訂定，由各事業報請主管機關核定之，並應依(1)事先核報、(2)有利與不利因素併同提列、(3)已編列預算者其金額不重複計算等三大原則進行認列。實務上，如北捷公司及經濟部轄下的中油、臺電、臺水等國營企業，在計算財務盈餘時皆會將政策性因素對於成本及收入的影

響納入財務報表中，以忠實呈現企業員工努力之盈餘成果，並以此作為員工績效獎金之發給依據。

表 4-1 台灣自來水公司政策性因素對盈餘之影響

項目	105 年度審定 決算(千元)	106 年度預 算(千元)
稅前淨利	1,048,083	-937,960
政策因素影響金額(註)	2,414,774	2,277,762
離島供水虧損未獲政府依法撥補	324,634	263,315
水價未調整，影響盈餘金額	1,668,444	1,680,031
員山淨水場水源遭柴油污染墊支用戶綜合損失慰問金	31,186	—
「0206 台南地區地震」緊急架設台南崑大路 1,350 公厘明管	38,791	—
「0206 震災災後復原重建相關民眾濟助事項」對受災用戶提供用水 減免措施減免金額	295	—
公保養老超額年金給付	60,383	—
配合中央水資源調度計畫政策向北水處購置清水	—	334,416
調整後稅前盈餘	3,462,857	1,339,802
員工年終獎金月數	平均>4 個月	平均>4 個月

註：主管機關核列之政策性因素及影響金額認列，必須遵循事先原則、報准原則、正負表列原則及預算數扣除原則，即年度預算編製及宣布政策時要事先估計政策因素影響金額，並且由事業提報上級機關核准，至於政策對事業有利及不利因素都應提列，以資衡平。

資料來源：臺鐵局 107 年預算、各公開資訊，「臺灣鐵路管理局合理化給與管理制度評估研究案」整理。

因此建議如鐵路票價不符成本的影響，即便無法立即調漲，未來也必須在財務報表上反映，方有機會比照現有各公營公司的獎金制度，讓臺鐵具體顯示其經營之可期待空間，提升員工營運士氣。若以目前票價落差，初步預估至少可挹注 32 億元，以臺鐵 107 年預算來看，當年度即可有 24 億元盈餘，此一盈餘除有助於合理化財務結構、作為員工由舊有待遇制度轉換至新制之財源，也是未來運輸本業及附屬事業增加投資、改善服務的重要資源。

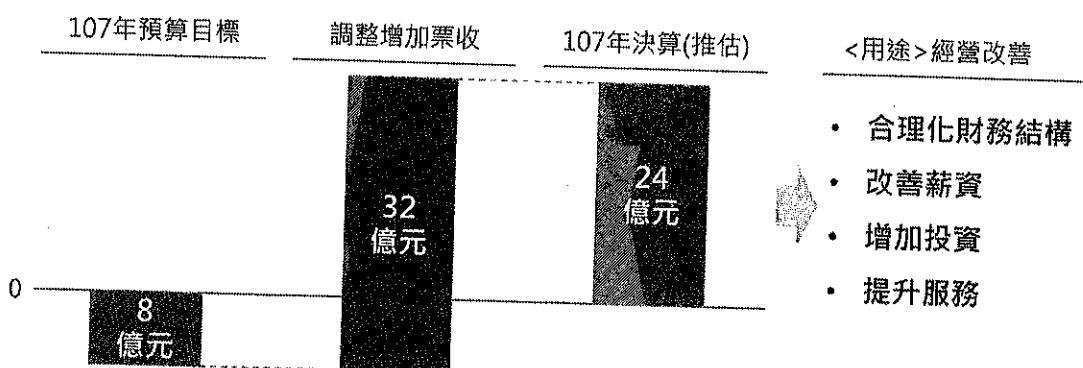


圖 4-3 臺鐵票價調整對改善財務經營目標

資料來源：臺鐵局 107 年預算、各公開資訊，「臺灣鐵路管理局合理化給與管理制度評估研究案」整理。

(二) 整體待遇合理化方案宜配合臺鐵局長期組織體制調整之政策推動時程實施

目前臺鐵局待遇制度受多項層層管制，若要打破既有交通資位制則需全面修法，操作上有其困難性，故建議整體待遇合理化方案可配合臺鐵局長期組織體制調整之政策推動時程，於組織轉制後再行實施。臺鐵局過去已多次研究轉制公司議題，未能成功推動的主要原因，仍是在於政策決心和連貫性。參考日本國鐵改革經驗，亦由首相層級自上而下推動，訂定鐵路八法及相關配套方案。故建議當政策確立朝向公司體制轉型，就必須由交通部以上層級成立專責小組，主導修訂《鐵路法》及相關子法，並訂定公司設置條例提報立法院三讀通過後，再將組織、財務、會計、人事配套規章提報中央。

轉制後設置條例將成為組織經營及人事任用之上位法令，參考國內如桃園國際機場公司及港務公司經驗，於設置條例中皆有敘明，副總經理以下之從業人員已非屬公務體系，故不適用公務人員或交通事業人員相關法令之規定，而未來人事規章有關薪給、退休、撫卹、資遣等事項之新訂或修正，程序上亦授權由董事會通過後，報交通部核轉行政院核定即可。

二、短期各項職務獎勵金整併建議

雖在財務報表認列合理票價收入及其他政策性負擔後，臺鐵財務狀況更可反映營運努力之實際情形，然而要調整組織體制實施新的人事制度有其必要的轉型過程及時間。在尚未調整前，考量臺鐵局各項職務獎勵金並未受剛性法律框架規範，建議職務獎勵金部分可配合長期合理化待遇方案優先推動局部整併，縮短體制轉換後之制度變化適應期。

依現行職務獎勵金類型，可區分為三類，各類獎勵金的整併實施構想如下：

(一) 長期維持不變：夜點費、非常態性危險津貼、春節疏運獎金

在現行職務獎勵金中，部分項目並非所有該職務員工皆享有，而是相對於在同一職務的員工中，有部分員工必須為工作付出額外、且非常態性的負擔，依照實際工作負擔狀況核實領取，如夜間出勤的夜點費、必要時需進入特殊危險環境工作的非常態性危險津貼、春節出勤的春節疏運獎金等。且目前國內其他軌道運輸同業大多也有類似津貼或獎金，顯示與組織體制無顯著關聯，即使長期組織體制調整，實施新的人事薪資制度，依然可維持原津貼或獎金項目。

(二) 短期維持不變，長期檢討併入職務薪：值台食品費、乘務旅費、常態性危險津貼、兼辦工程車司機獎金

現行職務獎勵金中，部分屬擔任該職務員工大多皆可領取，僅依實際工作狀況過去有發放金額多寡之差異，建議長期配合整體待遇合理化方案實施，應檢討併入職務薪，直接呈現該職務員工價值；而金額多寡差異部分，則透過增加員額，使工作安排逐漸公平化來解決。

此類項目如值台食品費，為日班「一餐」、夜班「兩餐」的發放方式，於綜合調度所值班人員皆可領取，故建議「一餐」部分可於長期併入綜合調度所值班人員之職務薪，夜班差異部分則改發放夜點費。乘務旅費、常態性危險津貼、兼辦工程車司機獎金亦屬此類，長期應檢討該職務工作價值及市場同類職務薪資，取一適當金額併入職務薪。

(三) 短期整併為「職務獎金」，長期併入年終獎金：駕駛安全獎金、補票提扣獎金、售票績效獎金、個人無責任事故獎金、團體無責任事故獎金、搶修獎金

最後一類為與員工實際表現績效連動的獎勵金，包含駕駛安全獎金、補票提扣獎金、售票績效獎金、個人無責任事故獎金、團體無責任事故獎金、搶修獎金等。此類獎金設置之主要目的在於激勵現場員工在工作崗位上積極努力，針對業務表現良好者發放，但因項目繁多且發放對象、條件、期間、計算基準皆不一，對上層而言難以管理，對基層而言亦容易引發員工間的公平性疑慮；同時，此類獎金在外界看來常認知為職務上應盡的責任，在臺鐵並無足夠盈餘的狀況下，也是過去較具爭議的獎金項目。因此，建議將此類獎金進行整併，並將獎金來源正規化。

考量長期整體待遇合理化方案中，屬於慰勉員工績效表現部分皆於年終獎金統一發放，建議短期可優先朝此一方而局部實施。惟前提是應先將合理票價及政策負擔於財務報表中認列，反映員工營運努力。此時，依據過去年度相關職務獎勵金發放額度¹，於長期整體待遇合理化方案中之臺鐵營運績效獎金上限金額²，提撥10%，每年以「職務獎金」名義，分配予各一級單位發放。

發放方式部分，首先每年將當年度可分配之職務獎金額度，依各一級單位所屬員工人數占比，分配予各一級單位。再由一級單位參考過去駕駛安全獎金、補票提扣獎金、售票績效獎金、個人無責任事故獎金、團體無責任事故獎金、搶修獎金發放基準，或自訂其他可量化之工作績效認定方式，訂定一級單位下所屬職務獎金之發放標準，於分配金額內獎勵績效良好之員工。

長期則配合組織轉制，整體待遇合理化方案實施後，年終獎金上限由2.5個月提高至4.4個月時，則可將此職務獎金直接併入考核獎金。

¹ 依據民國106年臺鐵營業基金決算數，「其他獎金」項目共計(不含危險津貼、夜點費、值班費)發放1.52億元。

² 營運績效獎金上限為每正式員工最多領取2.4個月營運績效獎金，故此金額計算方式為：正式員工總人數*平均薪資*月數2.4

表 4-2 職務獎勵金整併規劃

項 次	獎勵金項目	調整說明	其他公司同質性 津貼
<第一類> 長期亦維持不變。			
1	夜點費	維持不變，但配合未來三年人力補足，調整排班方式後，適度控制員工夜間工作量，避免過勞情形。	有，如：高鐵公司勤務補助、北捷公司夜間津貼。
2	非常態性危險津貼	非常態性危險津貼則維持不變。	有，如高鐵公司環境艱困補助、北捷公司危險加給。
3	春節疏運獎金	維持不變。	有，如高鐵公司春節補助、北捷公司春節慰問金。
<第二類> 短期維持不變；長期配合整體待遇合理化方案實施，檢討併入職務薪。			
1	值台食品費	<ul style="list-style-type: none"> 兩餐以上視為與夜點費重複，則以夜點費取代。 長期檢討日班值班人員「一餐」併入綜合調度所職員之職務薪。 	無。
2	乘務旅費	長期檢討併入乘務人員之職務薪。	
3	常態性危險津貼	長期檢討併入從事危險工作人員之職務薪。	
4	兼辦工程車司機獎金	長期檢討併入兼辦工程車司機之工作人員職務薪。	
<第三類> 短期整併為「職務獎金」；長期配合整體待遇合理化方案實施，檢討併入年終獎金。			
1	駕駛安全獎金	<ul style="list-style-type: none"> 短期配合財務報表應認列合理票價及政策負擔後，每年統一發放職務獎金。 	無。
2	補票提扣獎金	<ul style="list-style-type: none"> 職務獎金之每員工發放上限以整體待遇合理化方案中，營運績效獎金之 10% 計算。 	
3	售票績效獎金	<ul style="list-style-type: none"> 每年將職務獎金上限金額依各一級單位員工人數比例分配各一級單位，再由一級單位參考前 6 項獎金發放方式，訂定特定職務之發放標準。 	
4	個人無責任事故獎金	<ul style="list-style-type: none"> 長期配合整體待遇合理化方案實施，年終獎金上限由 2.5 個月提高至 4.4 個月後，將此 6 項獎勵金併入考核獎金。 	
5	團體無責任事故獎金		
6	搶修獎金		

資料來源：「臺灣鐵路管理局合理化給與管理制度評估研究案」。

三、制度實施配套方法

對於希望適用新制的員工而言，要導入新制度時，可利用「過渡期間階段性實施新制度」及「新舊評價制度雙軌併行」(詳下圖)兩種方法協助過渡期間轉換。

當政策確認臺鐵組織體制方向，有關整體組織人事細部設計、法令規章研擬、財產劃分、財務健全等配套方案必須由交通部下之推動小組及督導小組共同完成後，方可確認實施時點。若從實際新制的實施時點起算，過渡期間為制度平順轉換的必要措施，依據目前規劃之調整幅度，並參考過去各國營公司制度轉換經驗，於新制度轉換之後開始起算，估計至少需約五年左右的過渡期間，新制度於組織內部方可完全實施。

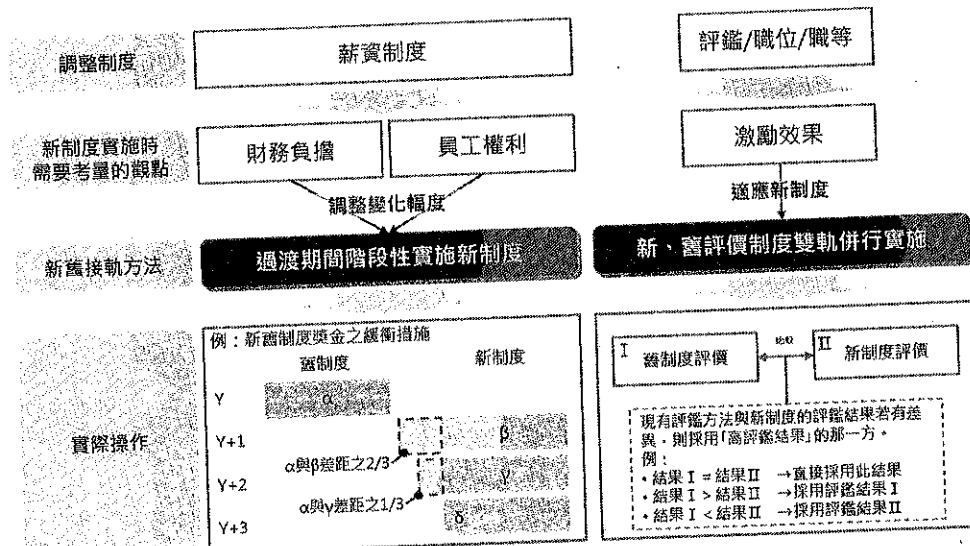


圖 4-4 未來制度實施方式構想

資料來源：「臺灣鐵路管理局合理化給與管理制度評估研究案」整理。

(一) 過渡期間階段性實施新制度

所謂過渡期間階段性實施新制，指的是當新制實施後，員工必須由舊的職務薪給對照至新的職務薪給時，可能產生(1)恰可完全對應(2)舊制薪給高於新制(3)舊制薪給低於新制等三種情形。而對於後兩者於過渡期間的調整方式可參考下頁圖示。對於舊制薪給高於新制的員工，應透過過渡期間訓練鼓勵轉任較高職務，若無意願轉換，則保障其維持既有固

定薪資；而對於舊制薪給低於新制的員工，則於過渡期間分為五年期間逐年調整拉近。

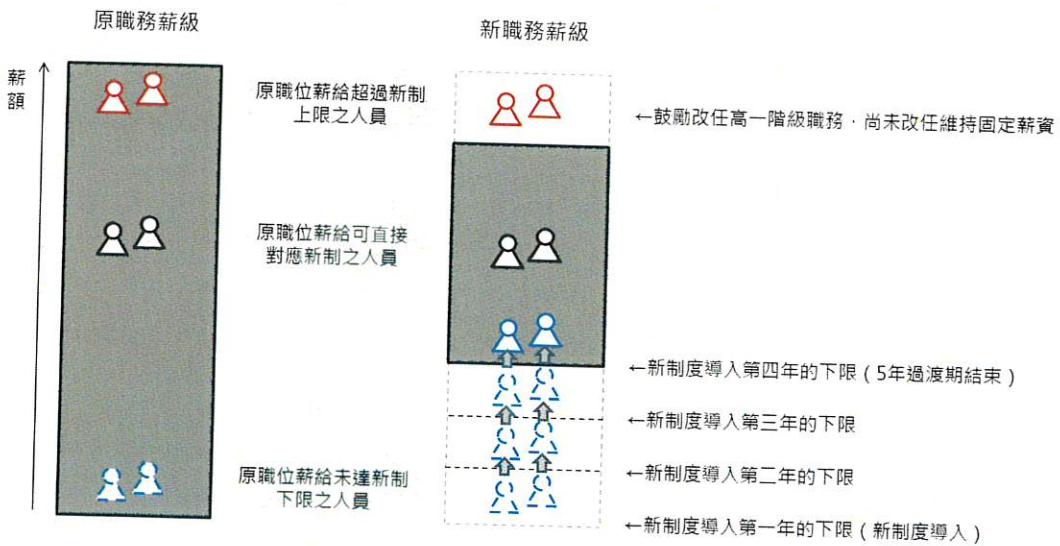
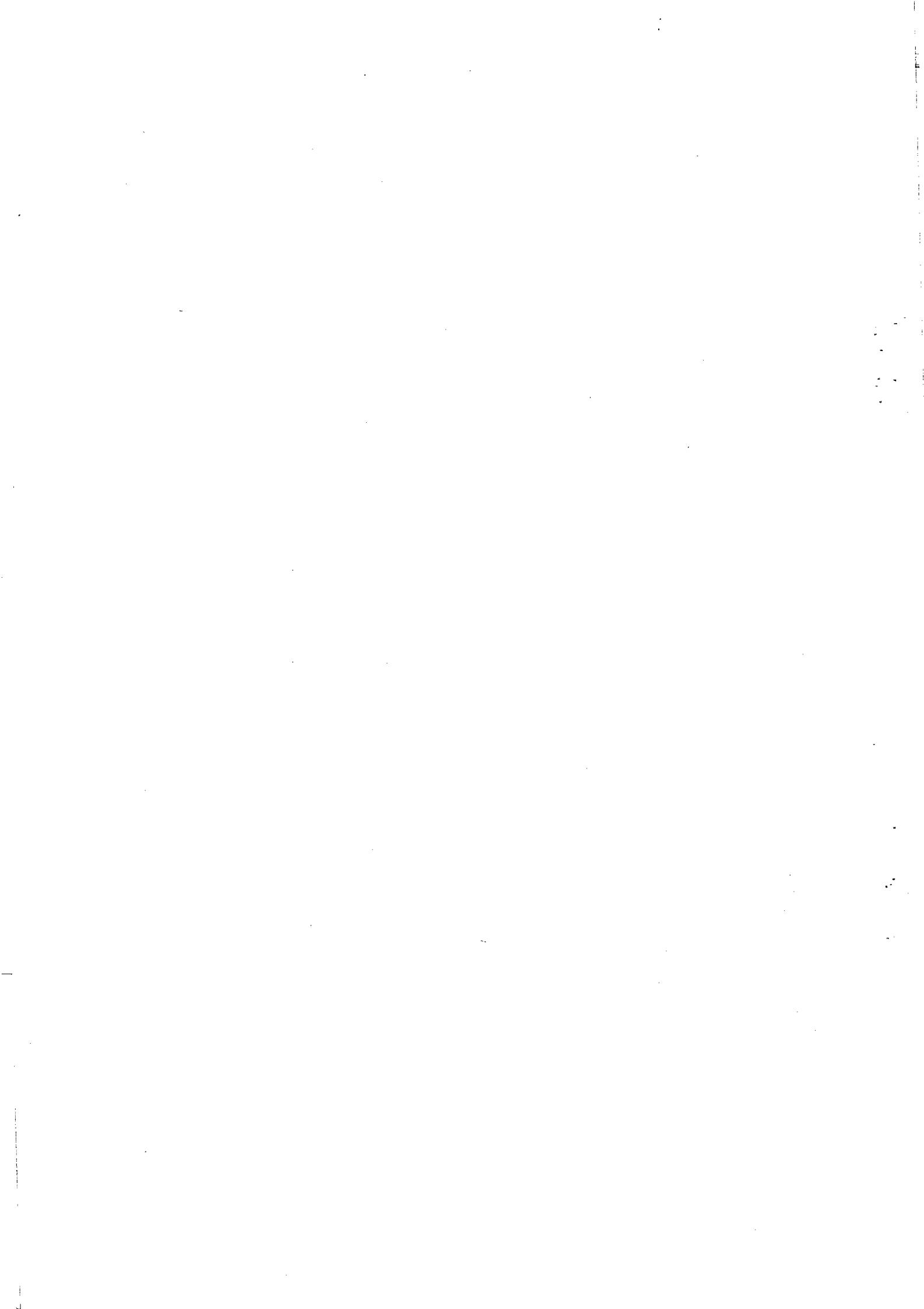


圖 4-5 新、舊制人員制度轉換方法

資料來源：「臺灣鐵路管理局合理化給與管理制度評估研究案」整理。

(二) 新舊評價制度雙軌併行

若員工依照新制、舊制所產生之員工評價結果，若有差異時，於過渡期間可擇優適用，降低對員工之衝擊。



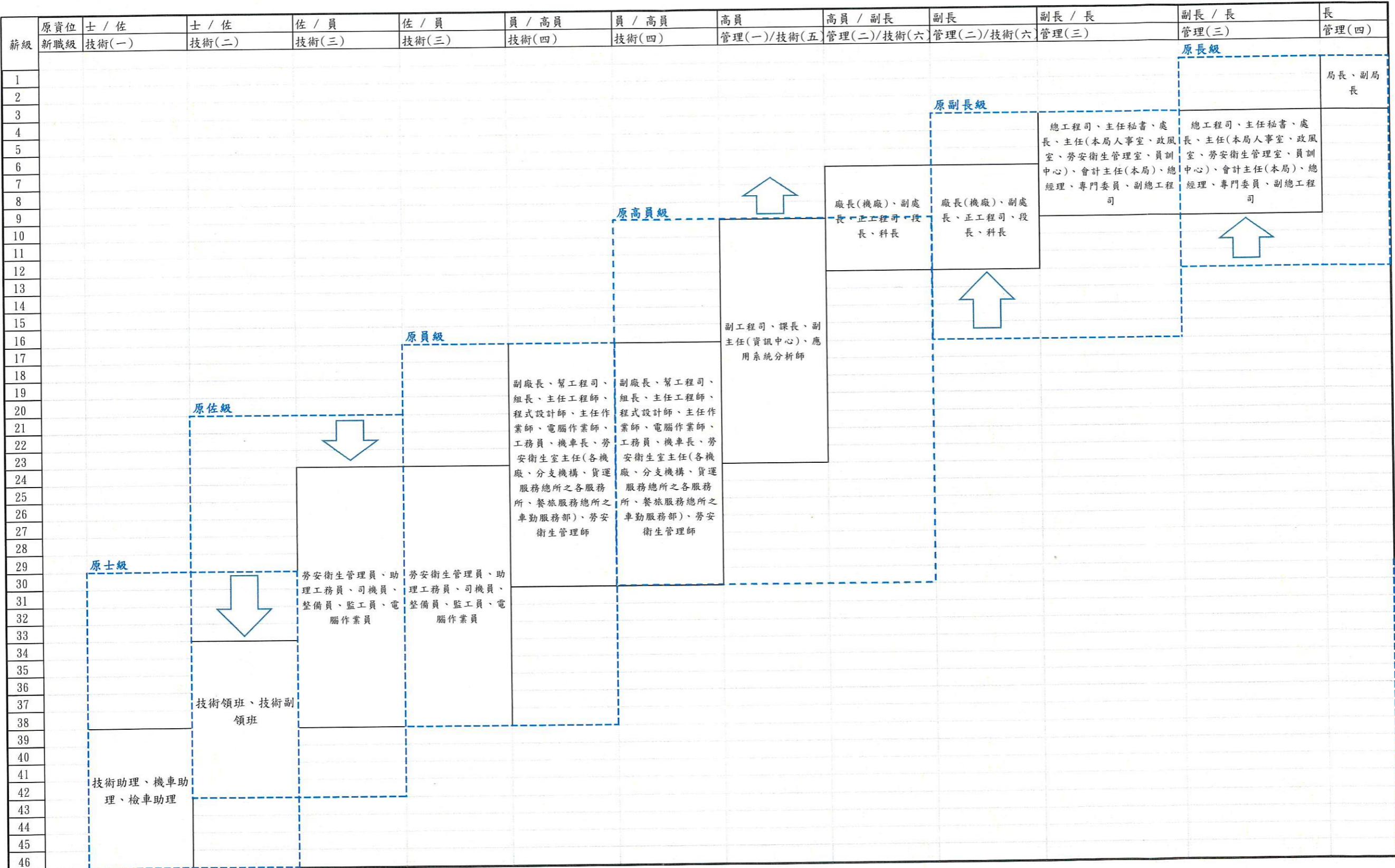
附表一 調整後職務薪給表

(表內各項職稱應配合未來組織架構進行調整)

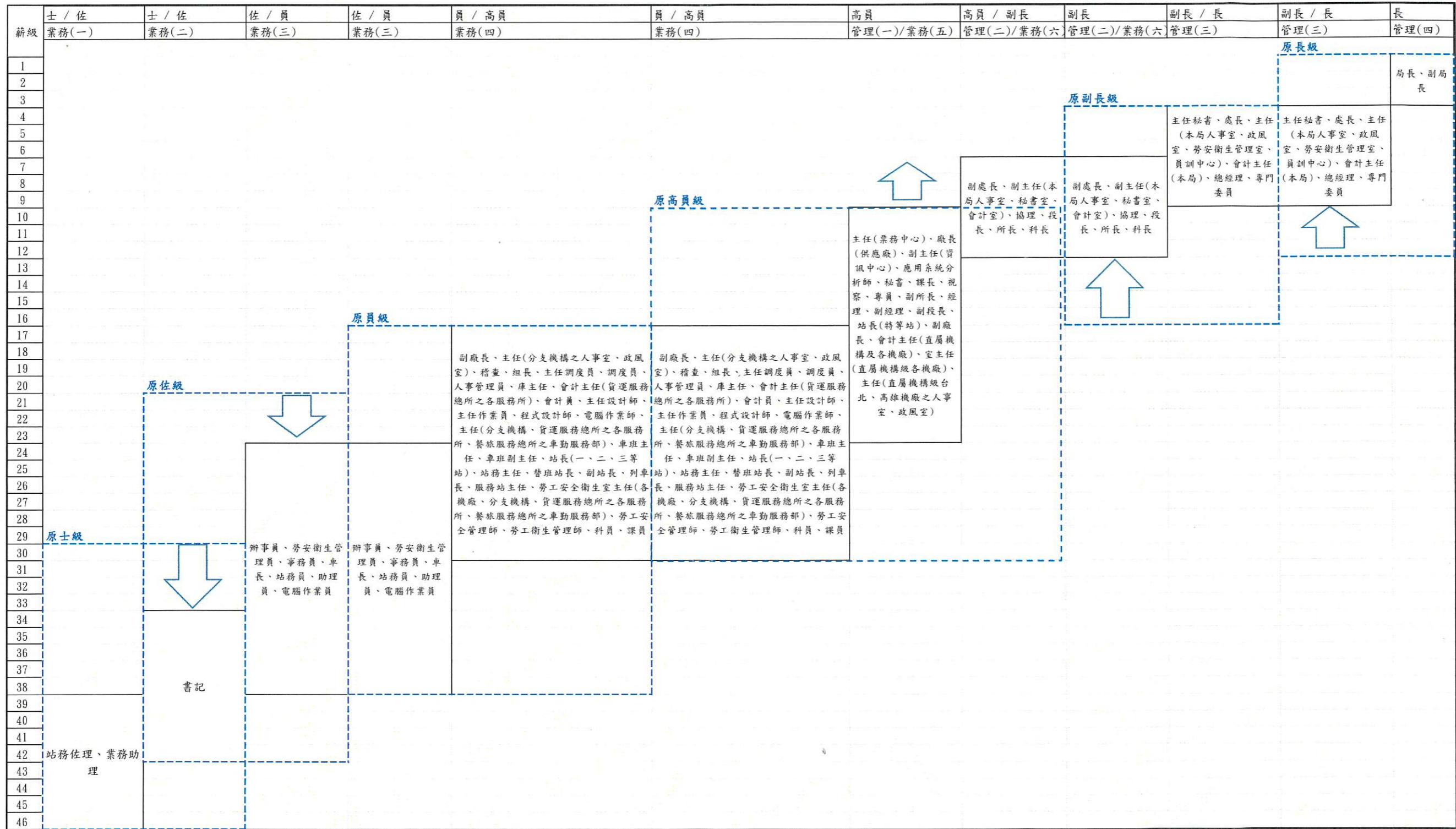
薪級	薪額	技術(一)	技術(二)	技術(三)	技術(四)	管理(一)/技術(五)	管理(二)/技術(六)	管理(三)	管理(四)	業務(一)	業務(二)	業務(三)	業務(四)	管理(一)/業務(五)	管理(二)/業務(六)	管理(三)	管理(四)
1	100,170								局長、副局長								
2	97,170																
3	94,170																
4	91,670																
5	89,170																
6	86,670																
7	84,170																
8	81,670																
9	79,170																
10	76,670																
11	74,170																
12	71,670																
13	69,170																
14	66,670																
15	64,170																
16	61,670																
17	59,170																
18	57,570																
19	55,970																
20	54,370																
21	52,770																
22	51,170																
23	49,570																
24	48,420																
25	47,270																
26	46,120																
27	44,970																
28	43,820																
29	42,670																
30	41,520																
31	40,370																
32	39,220																
33	38,070																
34	36,920																
35	36,320																
36	35,720																
37	35,120																
38	34,520																
39	33,970																
40	33,420																
41	32,870																
42	32,320																
43	31,770																
44	31,220																
45	30,670																
46	30,120																



附表二 職務薪給表調整概念_技術類



附表三 職務薪給表調整概念_業務類



附表四 基本薪調整概念

薪級	原本俸+專業加給					調整後基本薪		調整變動 幅度(d-c)
	薪點	薪額(a)	專業加給 (b)	原本俸+專業 加給(c=a+b)	升級 差額	薪額(d)	升級 差額	
1	800	57,815	35,075	92,890	6,730	100,170	3,000	7,280
2	790	56,305	29,855	86,160	1,500	97,170	3,000	11,010
3	780	54,805	29,855	84,660	3,515	94,170	2,500	9,510
4	750	52,885	28,260	81,145	1,195	91,670	2,500	10,525
5	730	51,690	28,260	79,950	1,315	89,170	2,500	9,220
6	710	50,480	28,155	78,635	1,220	86,670	2,500	8,035
7	690	49,260	28,155	77,415	3,540	84,170	2,500	6,755
8	670	48,045	25,830	73,875	1,205	81,670	2,500	7,795
9	650	46,840	25,830	72,670	1,200	79,170	2,500	6,500
10	630	45,640	25,830	71,470	1,220	76,670	2,500	5,200
11	610	44,420	25,830	70,250	2,765	74,170	2,500	3,920
12	590	42,760	24,725	67,485	1,565	71,670	2,500	4,185
13	550	41,195	24,725	65,920	890	69,170	2,500	3,250
14	535	40,305	24,725	65,030	1,035	66,670	2,500	1,640
15	520	39,270	24,725	63,995	1,055	64,170	2,500	175
16	505	38,215	24,725	62,940	4,040	61,670	2,500	(1,270)
17	490	37,235	21,665	58,900	3,395	59,170	1,600	270
18	475	36,110	19,395	55,505	1,070	57,570	1,600	2,065
19	460	35,065	19,370	54,435	1,055	55,970	1,600	1,535
20	445	34,010	19,370	53,380	1,130	54,370	1,600	990
21	430	32,960	19,290	52,250	3,630	52,770	1,600	520
22	415	31,850	16,770	48,620	940	51,170	1,600	2,550
23	400	30,910	16,770	47,680	860	49,570	1,150	1,890
24	385	30,050	16,770	46,820	875	48,420	1,150	1,600
25	370	29,175	16,770	45,945	755	47,270	1,150	1,325
26	360	28,440	16,750	45,190	1,635	46,120	1,150	930
27	350	27,720	15,835	43,555	725	44,970	1,150	1,415
28	340	26,995	15,835	42,830	710	43,820	1,150	990
29	330	26,285	15,835	42,120	735	42,670	1,150	550
30	320	25,550	15,835	41,385	1,840	41,520	1,150	135
31	310	24,845	14,700	39,545	1,325	40,370	1,150	825
32	300	24,175	14,045	38,220	760	39,220	1,150	1,000
33	290	23,415	14,045	37,460	780	38,070	1,150	610
34	280	22,760	13,920	36,680	685	36,920	600	240
35	270	22,075	13,920	35,995	535	36,320	600	325
36	260	21,540	13,920	35,460	745	35,720	600	260
37	250	20,795	13,920	34,715	505	35,120	600	405
38	240	20,290	13,920	34,210	550	34,520	550	310
39	230	19,840	13,820	33,660	540	33,970	550	310
40	220	19,360	13,760	33,120	515	33,420	550	300
41	210	18,845	13,760	32,605	510	32,870	550	265
42	200	18,335	13,760	32,095	465	32,320	550	225
43	190	17,870	13,760	31,630	505	31,770	550	140
44	180	17,365	13,760	31,125	505	31,220	550	95
45	170	16,860	13,760	30,620	500	30,670	550	50
46	160	16,360	13,760	30,120		30,120		0

附表五 職務薪調整概念

職位	新職級	專業加給增支數額(a)	主管加給數額(b)	調整後職務薪(a+b)
局長	管理(四)	7,790	22,860	30,650
副局長	管理(四)	7,275	14,190	21,465
總工程司	管理(三)	7,275	12,415	19,690
主任秘書	管理(三)	7,275	12,415	19,690
處長	管理(三)	6,760	10,650	17,410
主任(局一級)	管理(三)	6,760	10,650	17,410
副總工程司	管理(三)	6,760	10,650	17,410
總經理	管理(三)	6,760	10,650	17,410
專門委員	管理(三)	5,730		5,730
副處長	管理(二)/業務(六)/技術(六)	6,245	8,870	15,115
副主任(局一級)	管理(二)/業務(六)/技術(六)	6,245	8,870	15,115
協理	管理(二)/業務(六)/技術(六)	6,245	8,870	15,115
臺北機廠廠長	管理(二)/業務(六)/技術(六)	6,760	7,100	13,860
所長	管理(二)/業務(六)/技術(六)	6,245	7,100	13,345
廠長	管理(二)/業務(六)/技術(六)	5,730	7,100	12,830
段長	管理(二)/業務(六)/技術(六)	5,730	7,100	12,830
臺北機廠副廠長	管理(二)/業務(六)/技術(六)	6,245	5,330	11,575
正工程司	管理(二)/業務(六)/技術(六)	5,730		5,730
科長	管理(一)/業務(五)/技術(五)	5,730	7,100	12,830
主任(二級)	管理(一)/業務(五)/技術(五)	5,730	7,100	12,830
室主任(二級)	管理(一)/業務(五)/技術(五)	5,730	7,100	12,830
課長	管理(一)/業務(五)/技術(五)	5,730	7,100	12,830
經理	管理(一)/業務(五)/技術(五)	5,730	7,100	12,830
副主任	管理(一)/業務(五)/技術(五)	5,730	5,330	11,060
副所長	管理(一)/業務(五)/技術(五)	5,730	5,330	11,060
電訊中心副主任	管理(一)/業務(五)/技術(五)	5,730	5,330	11,060
特等站長	管理(一)/業務(五)/技術(五)	5,215	5,330	10,545
副段長	管理(一)/業務(五)/技術(五)	5,215	5,330	10,545
副經理	管理(一)/業務(五)/技術(五)	5,215	5,330	10,545
主任(三級)	管理(一)/業務(五)/技術(五)	5,215	3,555	8,770
室主任(三級)	管理(一)/業務(五)/技術(五)	5,215	3,555	8,770
專員	管理(一)/業務(五)/技術(五)	5,215		5,215
視察	管理(一)/業務(五)/技術(五)	5,215		5,215
副工程司	管理(一)/業務(五)/技術(五)	5,215		5,215
副廠長	業務(四)/技術(四)	5,215	5,330	10,545
一等站長	業務(四)/技術(四)	4,700	5,330	10,030
車班主任	業務(四)/技術(四)	4,700	5,330	10,030
組長(臺北機廠、資訊中心)	業務(四)/技術(四)	5,730	3,555	9,285
組長(綜合調度所、高雄機廠)	業務(四)/技術(四)	5,215	3,555	8,770
勞工安全衛生室主	業務(四)/技術(四)	4,700	3,555	8,255
二等站長	業務(四)/技術(四)	4,700	3,555	8,255
主任(四級)	業務(四)/技術(四)	4,700	3,555	8,255
人事管理員	業務(四)/技術(四)	4,700	3,555	8,255
庫主任	業務(四)/技術(四)	4,700	3,555	8,255
服務站主任	業務(四)/技術(四)	4,700	3,555	8,255
站務主任	業務(四)/技術(四)	4,700	3,555	8,255
室主任(四級)	業務(四)/技術(四)	4,700	3,555	8,255
主計員	業務(四)/技術(四)	4,700	3,555	8,255
三等站長	業務(四)/技術(四)	4,495	3,555	8,050

職位	新職級	專業加給增支數額(a)	主管加給數額(b)	調整後職務薪(a+b)
副站長	業務(四)/技術(四)	4,495	3,555	8,050
車班副主任	業務(四)/技術(四)	4,495	3,555	8,050
替班站長	業務(四)/技術(四)	4,495	3,555	8,050
主任設計師	業務(四)/技術(四)	5,730		5,730
主任作業師	業務(四)/技術(四)	5,730		5,730
稽查	業務(四)/技術(四)	5,215		5,215
主任調度員	業務(四)/技術(四)	5,215		5,215
幫工程司	業務(四)/技術(四)	4,700		4,700
勞工衛生管理師	業務(四)/技術(四)	4,700		4,700
電腦作業師	業務(四)/技術(四)	4,700		4,700
勞工安全管理師	業務(四)/技術(四)	4,700		4,700
調度員	業務(四)/技術(四)	4,700		4,700
工務員	業務(四)/技術(四)	5,010		5,010
科員	業務(四)/技術(四)	5,010		5,010
機車長	業務(四)/技術(四)	5,010		5,010
課員	業務(四)/技術(四)	5,010		5,010
列車長	業務(四)/技術(四)	5,010		5,010
車長	業務(三)/技術(三)	5,010		5,010
監工員	業務(三)/技術(三)	5,010		5,010
助理工務員	業務(三)/技術(三)	5,010		5,010
司機員	業務(三)/技術(三)	5,010		5,010
勞工安全衛生管理	業務(三)/技術(三)	5,010		5,010
電腦作業員	業務(三)/技術(三)	5,010		5,010
站務員	業務(三)/技術(三)	3,980		3,980
事務員	業務(三)/技術(三)	3,980		3,980
整備員	業務(三)/技術(三)	3,980		3,980
助理員	業務(三)/技術(三)	3,980		3,980
技術領班	業務(二)/技術(二)	3,980		3,980
技術副領班	業務(二)/技術(二)	3,770		3,770
書記	業務(二)/技術(二)	3,770		3,770
機車助理	業務(一)/技術(一)	3,980		3,980
檢車助理	業務(一)/技術(一)	3,980		3,980
業務助理	業務(一)/技術(一)	3,770		3,770
站務佐理	業務(一)/技術(一)	3,770		3,770
技術助理	業務(一)/技術(一)	3,770		3,770

註：尚未包含長期應納入之職務獎勵金項目，如值台食品費、乘務旅費、常態性危險津貼、兼辦工程車司機獎金等。

附錄 臺鐵局待遇制度現況檢討

一、臺鐵局員工類型

臺鐵局人事制度採用交通資位制，而組織內部員工除了經國家考試取得資位的交通事業人員之外，尚有內部招考聘僱之無資位人員。若將各級資位人員及各類無資位之正式、臨時人員加以細分，可區分出 17 種不同職級類型(如下表所示)，分別適用不同的薪等表。依照臺鐵局統計，105 年局內員工若不含契約工及其他未納入人事薪工系統者，共計 13,510 人。其中資位人員仍佔大多數，共計 89.54%，僅有 10.46%為無資位人員。其中士級資位人員、貨運服務總所司機技工及技術員現已逐漸朝向整併，未來不再新聘，若扣除此 3 類人員仍有 14 種職級，使其人事制度顯得複雜。

附表-1 臺鐵局內部員工類型

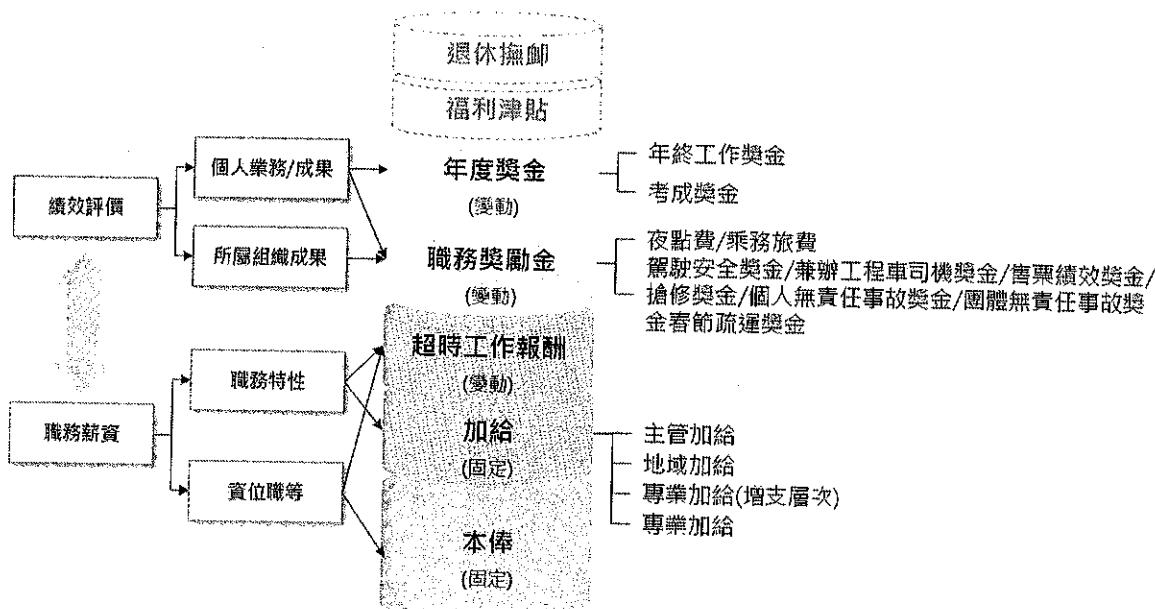
員工類型	員工職級類型		進用別	銓敘	保險	專業加給	考成獎金
交通事業 人員 (有資位)	長級		任用	有	公保	有	有
	副長級						
	高員級						
	員級						
	佐級						
	*士級						
無資位 人員	雇員(比照職員 31~46 級)		僱用	無	勞保	—	—
	技工工友						
	*司機技工(貨所)(比照技工工友)						
	*技術員(貨所)						
	基層服務員						
	營運人員(比照基服員)						
	從業人員(阿里山森鐵)(比照基服員)						
	自行僱用人員(餐所)						
臨時 人員	約聘人員		聘用	約僱			
	約僱人員						
	契約工						

註*: 士級資位人員、貨運服務總所司機技工及技術員現已朝向整併，不再新聘。

資料來源：「臺灣鐵路管理局合理化給與管理制度評估研究案」整理自公開資訊。

二、臺鐵局待遇制度現況

一般企業職員薪資大致可分為直接薪資及間接薪資，其中間接薪資包含福利津貼、退休撫卹等，以直接薪資作為基礎進行規劃，故直接薪資為影響整體待遇制度構成之核心。直接薪資可區分為職務薪資及績效評價兩大類，在臺鐵局員工待遇結構中，職務薪資包含依據資位職等所給與之本俸、依據員工個人職務特性之差異所給與之加給、及因超時工作給與之變動報酬等三部分，亦可稱為經常性薪資；而績效評價即為一般所稱之獎金，臺鐵員工所領之獎金包含年度獎金及職務獎勵金。待遇制度現況檢討將以直接薪資之各部分發給情形及實際衍生之人力運用問題分別說明。



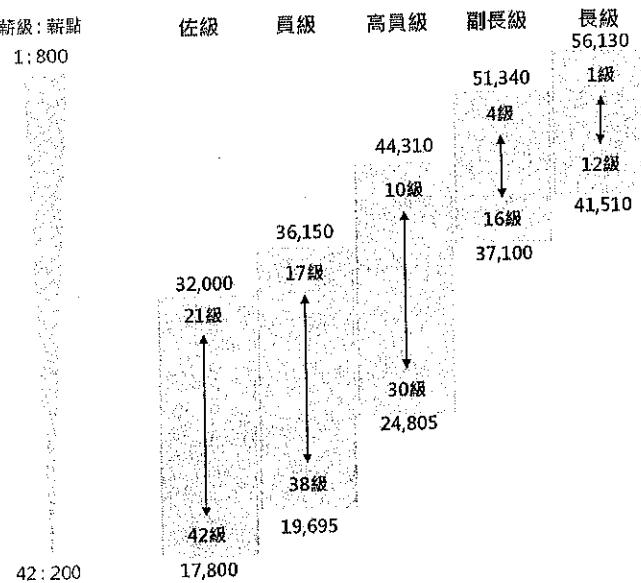
附圖-1 臺鐵局員工待遇結構組成

資料來源：「臺灣鐵路管理局合理化給與管理制度評估研究案」整理自各項公開資料。

(一) 職務薪資

1. 本俸—剛性資位過度放大年資影響，衍生同工不同酬、人才不願晉升問題

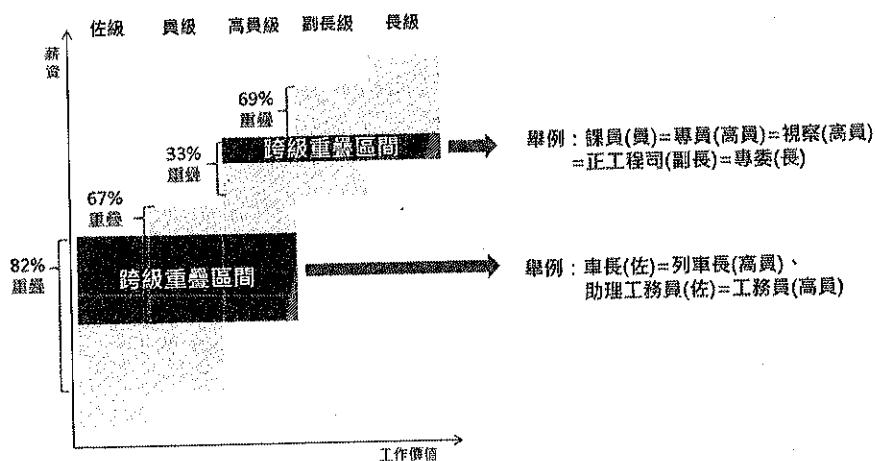
臺鐵局內約九成員工為資位人員，適用交通部臺灣鐵路管理局職員薪額及專業加給表，《交通事業人員任用條例》中規定各資位人員之薪級起敘水準，分為1~46級。惟目前已無士級之新進人員，因此目前新進人員之最低薪級從佐級人員的42級起算。



附圖-2 臺鐵局資位員工薪資簡表

資料來源：「臺灣鐵路管理局合理化給與管理制度評估研究案」依據《交通部臺灣鐵路管理局職員薪額表》整理。

若針對《交通部臺灣鐵路管理局職員薪額及專業加給表》中不同職級間薪等重疊狀況進行檢討，可發現佐級與員級的薪級重疊比例高達 82%，員級和高員級亦有 67%，重疊比例極高，職級間的薪資差距並不明顯，此時若職務內容無明顯區分，則易因年資導向設計，在員工間產生同工不同酬的狀況。



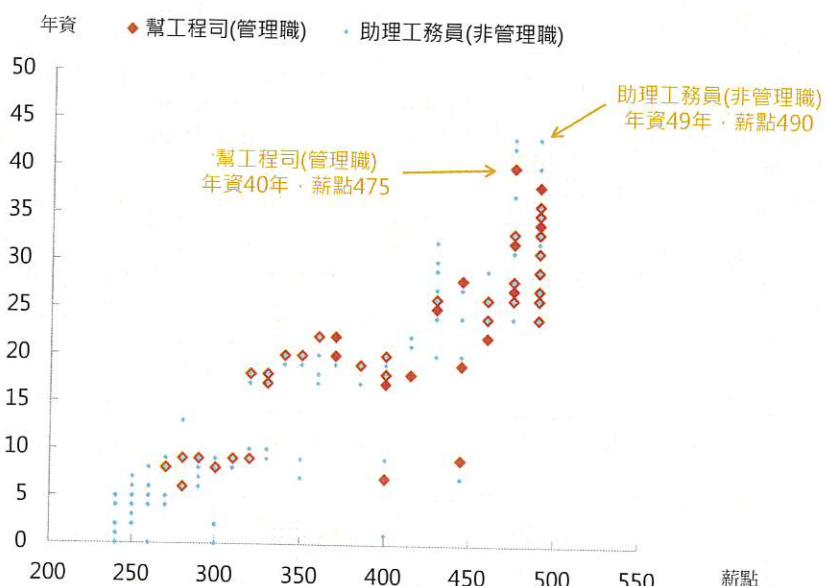
註：新進人員已無士級資位，故以佐級以上惟分析重點。

附圖-3 臺鐵局各級員工薪等重疊程度分析

資料來源：「臺灣鐵路管理局合理化給與管理制度評估研究案」依據《交通部臺灣鐵路管理局職員薪額及專業加給表》整理。

舉例來說，在《交通事業人員職務薪給表(臺灣鐵路管理局專用)》中，副站長的資位可能為業務員或高級業務員，此時同為副站長，理論上業務量應相同，然而最資深的高員級副站長的本俸可能為員級新進副站長的 2.2 倍，同工不同酬的狀況較一般組織更為明顯。

此外，在職級業務區分不明確的狀況下，甚至可能產生上層職務責任重，但因年資淺而敘薪較低的公平性問題。以下圖為例，觀察同樣為員級之管理職「幫工程司」與非管理職「助理工務員」的本俸發放分布，可看出兩者之本俸領取水準幾乎完全重疊，且只要達到一定年資，非管理職之薪點甚至會高於管理職。此一結果造成「不同工但同酬」及「責任重但酬勞低」等現象，影響員工向上升等及爭取管理職之意願。



附圖-4 臺鐵局員工本俸分布---以幫工程司及助理工務員為例

資料來源：臺鐵局，「臺灣鐵路管理局合理化薪給與管理制度評估研究案」整理。

分析 105 年度臺鐵局所有資位員工之本俸發放分布(詳下表)，由非主管職人員之分布，可明顯看出，除規定員額較少的副長級及長級外，每一級內各薪點分布呈現頭尾比重較高情形。推測原因有二，第一點是由於臺鐵局 86 年~96 年間的停招造成之人力斷層，直接造成各級中間段薪點之

人員比例較少；第二點則是因臺鐵為鼓勵員工久任，每一級內之職等範圍都較大，使資深員工缺乏考試升等之誘因，升等至各級頂端後便停留於該等級，導致各級頂端的人數比例較高。其中左半邊表格顯示越往高層的管理職缺越少，因此各階段皆有因高層職缺已滿而無法往上升等之人員，並集中於各級頂端。

附表-2 臺鐵局員工本俸分布表

薪點	主管						非主管					
	士級	佐級	員級	高員級	副長級	長級	士級	佐級	員級	高員級	副長級	長級
800						37.5%						40.0%
790						25.0%						40.0%
750					16.0%	12.5%						40.0%
730					9.9%	6.3%					20.0%	20.0%
710					8.6%							
690					12.3%							
670					17.3%	12.5%						20.0%
650					7.4%							
630				22.1%	9.9%					13.3%		
610				2.5%	7.4%	6.3%				2.3%	20.0%	
590				6.3%	1.2%					3.2%		
550				4.8%	1.2%					3.5%		
535				13.1%	2.5%					13.3%		
520				4.1%	1.2%					4.0%		
505				4.5%	4.9%					4.5%		
490			23.2%	6.7%					19.0%	5.5%		
475			7.7%	2.5%					4.9%	0.9%		
460			9.4%	4.4%					3.5%	3.2%		
445			5.6%	4.0%					2.3%	1.7%		
430		100.0%	4.8%	3.2%				13.7%	5.0%	3.3%		
415			4.1%	3.6%				4.7%	4.7%	4.2%		
400			1.9%	1.1%				0.3%	1.2%	1.0%		
385			1.2%	2.8%				3.1%	1.5%	3.3%		
370			1.4%	2.0%				0.5%	1.5%	3.0%		
360			5.8%	1.7%				1.2%	3.3%	3.3%		
350			1.4%	2.5%				3.7%	2.7%	5.8%		
340			0.7%	2.1%				1.5%	0.8%	2.7%		
330			1.2%	3.5%				0.6%	2.3%	6.6%		
320			7.7%	2.3%		99.1%	2.7%	5.5%	11.5%			
310			0.5%				0.3%	0.1%	0.5%			
300			4.3%				0.5%	0.2%	1.3%			
290			1.2%				0.2%	0.8%	2.5%			
280			3.4%					4.8%	4.9%			
270			6.8%					1.1%	4.5%			
260			2.9%					3.9%	3.0%			
250			3.9%					9.4%	4.9%			
240			0.7%					8.2%	20.2%			
230								7.2%				
220								5.8%				
210								6.0%				
200								20.6%				
合計	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

資料來源：臺鐵局，「臺灣鐵路管理局合理化給與管理制度評估研究案」整理。

依據待遇設計原則，薪額高低必須和產出價值相互連動，方可維持組織運作的穩定性。以員級新進員工為例，在現行制度下，前 10 年每年薪資增加額度(含專業加給基本數額及增支數額)，平均為 833 元，但若此時其工作能力、應負責任或業務產出方面，若無對應薪資持續成長、增加，也隱含了在業務收入不增加的狀況下，組織仍有能力持續支付逐年成長的薪資，相對而言也容易造成組織經營成本壓力。

雖臺鐵局近年年齡高過 40 歲以上的資深員工比例已由民國 100 年的 75%漸趨降低至 60%左右，但比例仍高，以此狀況來說，若可妥善運用資深員工經驗，並經過適當能力訓練，提高升資意願，便可逐步賦予管理責任及相應職務、薪資，較不易造成人力運用上的浪費。

2. 加給—項目過多且重複考量本俸年資因子，偏離加給本意

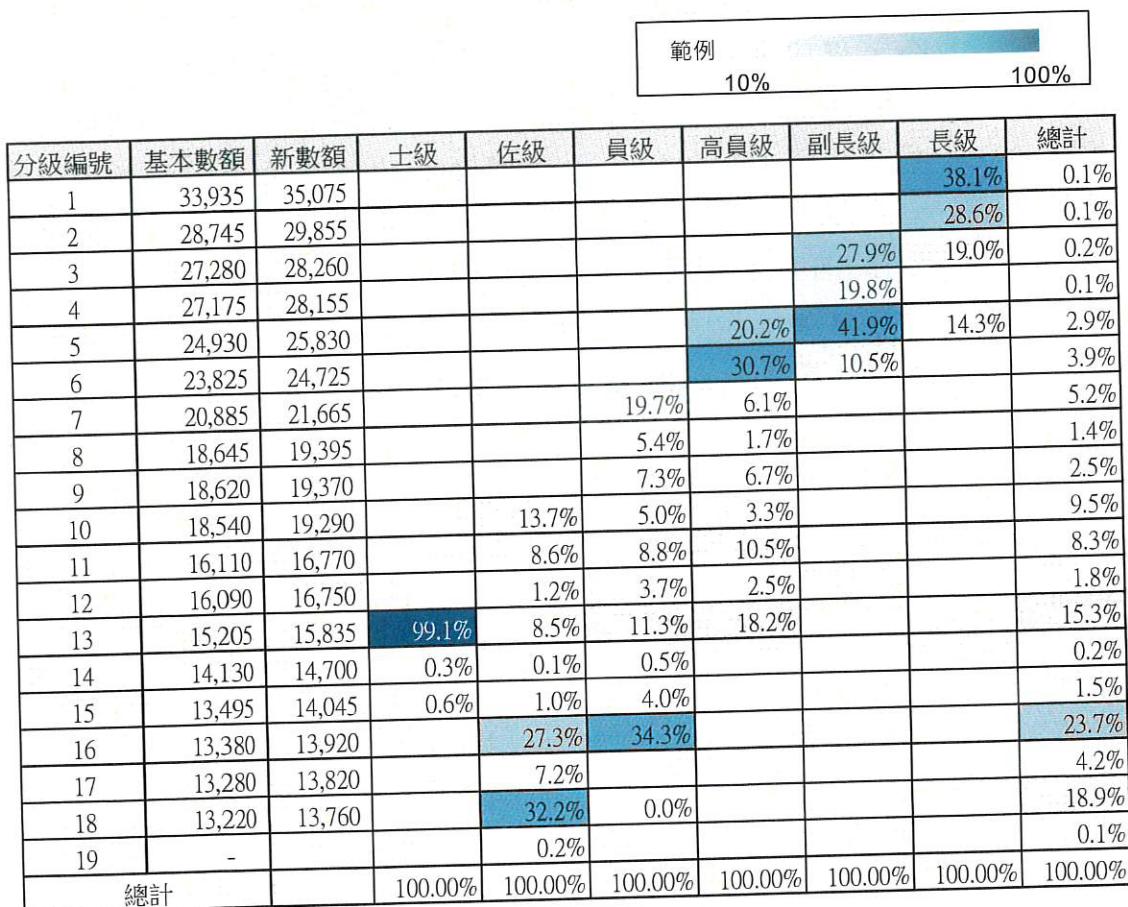
複式薪給最大的優點在於，透過本俸和加給的薪資組合，讓同一薪級的員工，可因工作需承擔之責任、所需專業技術能力深度或廣度、工作複雜程度、工作地點等給與差別薪資，從組織人才管理運用的觀點來看，較具彈性與公平性，員工也較願意負擔具挑戰性、困難或地處偏遠的工作。目前臺鐵員工月薪中共有「主管加給」、「專業加給」、「專業加給增支」、「地域加給」四種加給，加給發放條件及前三項主要加給之實際發放分布狀況分析如下。

附表-3 臺鐵局現有加給項目

《公務人員俸給法》規定		臺鐵局現有加給		
項目	條件	項目	對象	條件
技術或專業加給	對技術或專業人員加給之。	專業加給	資位人員	依 本俸薪點 (意同於 依年資給薪)分為 18 級，隨薪級增加而有其對應之專業加給額。
		專業加給增支	資位及無資位人員	為彌補臺鐵員工薪資落差，依其職務加給分為 12 級，隨職

《公務人員俸給法》規定		臺鐵局現有加給		
項目	條件	項目	對象	條件
				<u>務</u> 改變而有其對應之專業加給增支數額。
職務加給	對主管人員或職責繁重或工作具有危險性者加給之。	主管加給	擔任主管職務之資位人員	依 <u>主管職務</u> 不同分為8級。
地域加給	對服務邊遠或特殊地區與國外者加給之。	地域加給	資位及無資位人員	職務位於偏遠地區或高山者，依 <u>地區偏遠程度及薪級(意同年資)</u> 增加而有其對應加給。

附表-4 臺鐵局員工專業加給分布表



附表-5 臺鐵局員工專業加給增支分布表

	士級	佐級	員級	高員級	副長級	長級	總計
1						4.8%	0.0%
2						19.0%	0.0%
3					9.3%	52.4%	0.2%
4					27.9%		0.2%
5			0.2%	11.7%	62.8%	23.8%	2.0%
6			0.4%	11.7%			1.5%
7			0.1%	0.9%			0.1%
8		0.1%	7.0%	30.5%			5.4%
9	2.2%	19.0%	71.6%	45.2%			33.0%
10	1.1%	0.6%					0.4%
11	8.2%	7.3%	20.6%				9.3%
12	88.5%	72.8%	0.1%				47.6%
13		0.1%					0.0%
14		0.1%					0.1%
總計		100%	100%	100%	100%	100%	100%

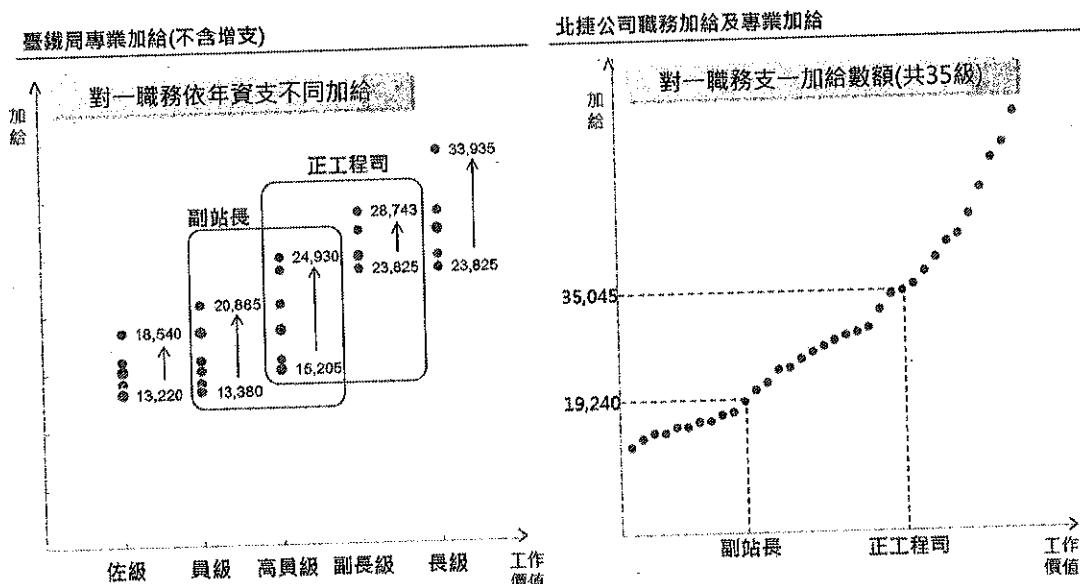
附表-6 臺鐵局員工主管加給分布表

	數額	士級	佐級	員級	高員級	副長級	長級	總計
1	22,190						6.3%	0.1%
2	13,775						12.5%	0.2%
3	12,050						12.5%	0.2%
4	10,335					8.8%	68.8%	1.4%
5	8,610					26.3%		1.7%
6	6,890				6.5%	57.5%		7.5%
7	5,170			0.2%	14.1%	7.5%		8.9%
8	3,450			100.0%	99.8%	79.4%		80.1%
總計		0%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

在每月發給的主要薪資中，本俸受資位制影響，其薪點高低受年資影響大；而專業加給及增支數額(原營運獎金)若以原薪點表計發，則隱含了同樣的年資因子在本俸、專業加給及增支數額中皆被重複考慮，過度放大了員工「年資」對於薪酬金額的影響，不易彰顯個別職位及專業之特性，容易發生同酬不同工的情形，以副站長為例，專業加

給依年資及資位不同可能由 13,380 至 24,930 不等；正工程司專業加給則由 15,205 至 28,743 不等。理論上同一職務工作內容相同，所需之專業技術門檻也應相同，高達近兩倍差距已非合理狀況；且在此結構下，副站長及正工程司之間的職務責任輕重及技術落差也不易顯現，長久下來也降低員工對於職務及專業的認同感及榮譽感。對比同為複式待遇制度之臺北捷運公司，對同一職務僅支給一種加給數額，為較合理的作法。

再者，現行《交通部臺灣鐵路管理局職員專業加給各加給層次適用對象表》之適用對象為臺鐵局全體員工，即使是一不需專業技能即可擔任的業務助理亦為專業加給的支付對象。對於員工而言，專業加給已可視為經常性薪資的一部分，因此也失去積極提升專業以爭取加給之動力。



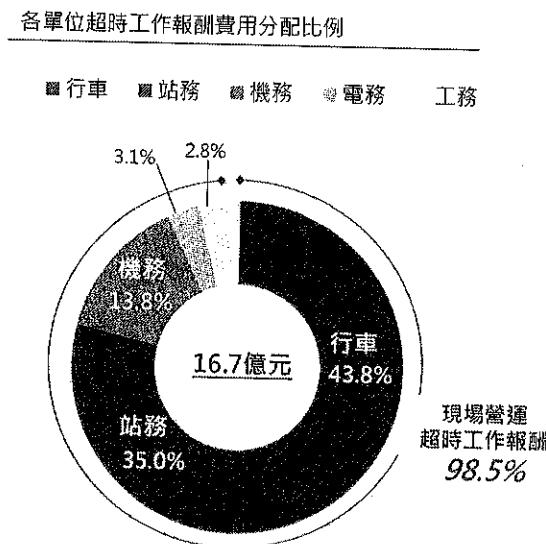
附圖-5 臺鐵局及臺北捷運公司各職務之加給數額

資料來源：臺鐵局資位職務薪給表、臺北大眾捷運股份有限公司加給基準表。

3. 超時工作報酬

臺鐵局超時工作報酬之計算依據為《勞動基準法》第二十四條，給予勞工延長工作時間之額外工資。105 年臺鐵局員工超時工作報酬之發放現況如下圖所示，年度超時工作報酬費用約 16.7 億元，其中行車、站務、機務、電務

及工務部分即占總超時工作報酬之 98.5%，顯示現場營運部門之加班傾向最為明顯。

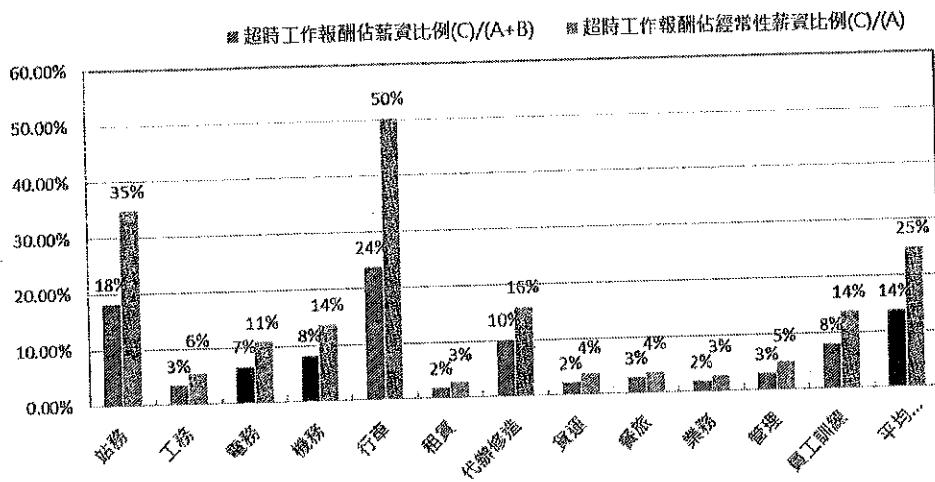


附圖-6 105 年臺鐵局員工超時工作報酬發放情形

資料來源：臺鐵局人事室，「臺灣鐵路管理局合理化給與管理制度評估研究案」整理。

受限於臺鐵局特殊的產業特性及目前的排班方式，現場人力領取超時工作報酬(即加班費)比例較市場上其他客運業來得高，平均為 14%。其中又以站務人員超時工作報酬佔薪資的 18%，行車人員則高達 24%。當超時工作報酬在薪資中的佔比過高時，不同單位之加班特性差異性大時，除了容易產生過勞情形外，也容易使員工將其視為變相之「經常性薪資」，反而不利於組織內跨單位人力流動。對比行政院主計總處調查之運輸及倉儲業平均加班費佔薪資比例皆在 12%以下，顯示臺鐵局目前加班費佔比過高的問題。此須從以下三個層面進行進一步探討：一為人力缺口嚴重，已造成員工工作量超過負荷，必須透過增補人力來合理化工時，避免員工過勞產生意外；二為必須改善員工工作安排方式，如調整組織分工或業務執行模式；三為員工傾向透過加班方式來增加薪資收入，此時必須檢視薪酬制度之合理性與加班行為之管理方式。

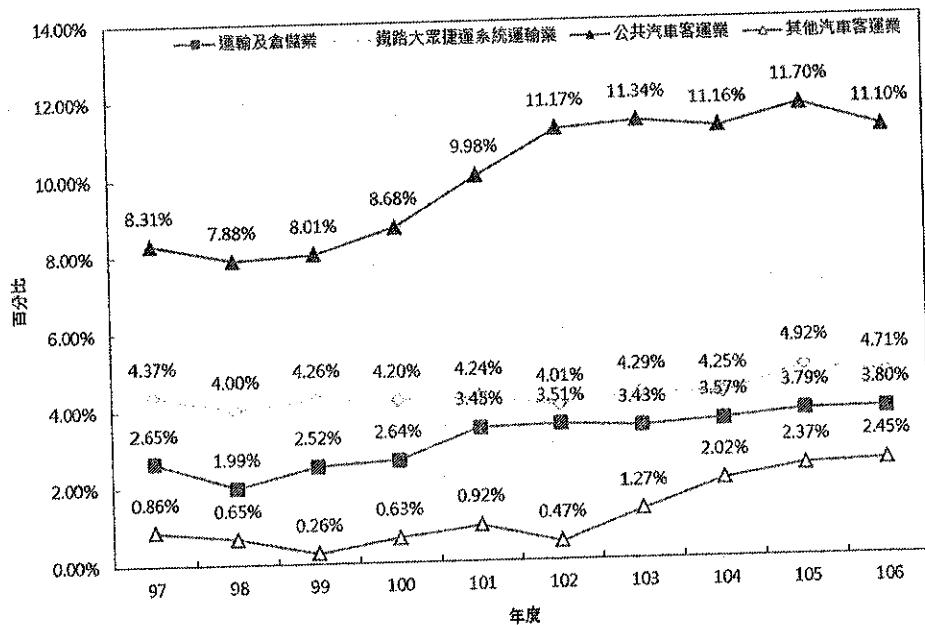
其中第一及第二部分原因可透過行政院同意核准三年內增加 2,818 人逐步達到改善，若可再進一步改善與市場之薪資水準落差，將有機會徹底解決上述三項加班因素。



註：「平均」以扣除其他代辦、研究發展及什項後之金額計算。

附圖-7 壓鐵局各類員工之超時工作報酬佔薪資比例

資料來源：臺鐵局 105 年審定決算資料，「臺灣鐵路管理局合理化給與管理制度評估研究案」繪製。



附圖-8 相關產業之加班費佔薪資比例

資料來源：行政院主計總處國勢普查薪資調查科—薪資及生產力統計資料查詢系統，「臺灣鐵路管理局合理化給與管理制度評估研究案」繪製。

(二) 獎金

1. 年度考核獎金

臺鐵員工為未實施用人費率公營事業機構人員，年終所領之度考核獎金分為年終工作獎金及考成獎金。參考《106 年軍公教人員年終工作獎金發給注意事項》規定，未實施用人費率公營事業機構人員以月支薪俸及專業加給之合計數發給，支主管職務加給有案者，另加現支主管職務加給基準發給。若為整年皆在職的員工為例，依規定應發給 1.5 個月之年終工作獎金者；若否，則按實際在職月數比例計支。

臺鐵局員工之年終考成獎金，係依據《交通事業人員考成規則》，分工作、操行、學識、才能等項，以 100 分為滿分進行考核評分，其考評等第及對應之晉薪、考成獎金如下表所示。而檢視《交通事業人員考成表》(詳下頁表)，可發現其考成評定方式多為質化判斷，並無量化及審核判斷之明確標準，亦未與組織貢獻連動，員工難以依據考評結果，有具體改善作為。

附表-7 交通事業人員考成項目

項目	細目	考核內容	項目	細目	考核內容
工作績效 (65%)	能力	嫻熟工作知能，具基本電腦作業能力	品德操守 (15%)	忠誠	是否忠於國家及職守言行一致誠實不欺
	績效	業務處理之繁簡難易、速度與數量是否達到目標		廉正	是否廉潔自持予取不苟公私分明正直不阿
	方法	能否運用科學方法辦事簡化工作流程有條不紊		性情	是否敦厚謙和謹慎誠懇
	主動	是否自動自發積極進取具工作熱忱	學識 (10%)	學驗	對本職學識是否充裕經驗及常識是否豐富
	負責	處理業務依法行政盡職精確完整不卸責		見解	能否運用專業知能掌握問題思考分析作正確判斷
	勤勉	能否認真勤慎熱誠任事不遲到早退		進修	能否配合終身學習勤於進修充實專業知能
	協調	能否配合全盤業務進展加強連繫和衷共濟	才能 (10%)	表達	敘述是否簡要中肯言詞是否詳實清晰
	研究	對應辦業務研提具體改進措施力求改進		實踐	作事能否貫徹始終力行不懈
	執行	配合目標管理快速有效執行份內工作		變革	瞭解機關內環境與情勢變化即時回應並有效達成預期結果

項目	細目	考核內容	項目	細目	考核內容
	服務	積極辦理掌理之業務落實顧客導向理念		創造	對應辦業務有無創見研具體可行建議

資料來源：「臺灣鐵路管理局合理化給與管理制度評估研究案」整理自《交通事業人員考成表》。

附表-8 交通事業人員晉薪及考成獎金計算方式

等第	分數	晉薪	考成獎金
甲等	80 分 \leq N	1 級	1 個月
		—(已敘該級最高資位者)	2 個月
乙等	70 分 \leq N < 80 分	1 級	0.5 個月
		—(已敘該級最高資位者)	1.5 個月
丙等	60 分 \leq N < 70 分	—	—
丁等	N < 60 分	免職	

資料來源：「臺灣鐵路管理局合理化給與管理制度評估研究案」整理自《交通事業人員考成規則》。

此一類似一般公務體系的獎金發給方式最常為人詬病的待遇制度問題為缺乏有效的獎懲機制，待遇跟績效的連結性低。原則上只要不要觸犯法律或有明顯業務過失，業務表現優劣在薪資上並無太大差異。

早年在臺鐵仍是公共運輸寡佔事業的經營環境下，仍有營利，現因 20 餘年票價凍漲，再加上營運及設備維護成本增加、長期負擔不可歸責債務等，使得臺鐵局缺乏與其他國營交通事業相同的營利條件，致使長期以來臺鐵事業營虧與員工待遇亦無任何連結，使組織用人費用比率不易掌控、各種其他獎勵項目給予缺乏總額控制機制、員工缺乏提升整體營運績效之動能及榮譽感等問題。

2. 職務獎勵金

初步彙整臺鐵局目前發給之各項職務獎勵金，除了已併入專業加給之營運獎金外，尚有 12 項獎勵金(部分為津貼性質)，項目繁多，分別依據業務特性、業務量、業務表現發給，支給單位及對象也有不同的內部規定，其中有 7 項已有超過 10 年未檢討(詳下表)。初步檢視這 12 項獎勵金項目，可依據其項目支給對象及發給之精神，大致分為慰勉常態或非常態工作負擔、提高工作成效等兩大類。

附表-9 臺鐵局員工現行職務獎勵金給與項目

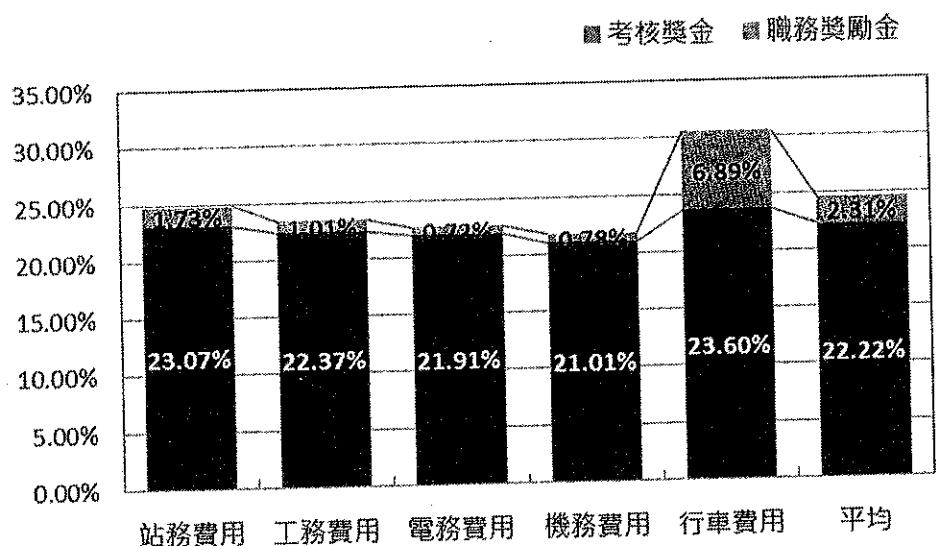
項 次	類 型	獎勵金項目	支給對象	支給單位				備查 年份
				運	工	機	電	
1	慰勉常態或非常態工作負擔	夜點費	輪值夜間工作者。	V	V	V	V	105
2		值台食品費	綜合調度所輪班人員。	V				78
3		乘務旅費	動力車乘務員。	V		V		92
4		危險津貼	現場執行常態性或非常態性危險工作人員。	V	V	V	V	106
5		兼辦工程車司機獎金	兼辦工程汽車司機之人員，到現場仍應從事工程施工或保養工作者。		V		V	96
6		春節疏運獎金	春節期間實際執行疏運任務之出勤員工及協助森鐵營運之從業人員。	V	V	V	V	106
7		駕駛安全獎金	司機員、機車助理、森鐵車務長。			V		102
8		補票提扣獎金	查票人員、客運稽核人員、各有主管、經辦人員。	V				95
9		售票績效獎金	各車站直接從事售票工作之從業人員。	V				96
10		個人無責任事故獎金	實際擔任行車安全工作之運務、機務、工務人員。	V	V	V		100
11		團體無責任事故獎金	各車站、車班組、調車場、機務段、檢車段。	V		V		98
12		搶修獎金	搶修事故有具體績效貢獻之員工。		V	V	V	94

註：營運獎金已於 106 年下旬正式併入專業加給。

資料來源：「臺灣鐵路管理局合理化給與管理制度評估研究案」整理自《交通部臺灣鐵路管理局員工支給項目各項待遇一覽表》。

過多的獎金項目，除了不易管控用人費用外，也可能造成新進員工因不熟悉獎金支給緣由，產生對工作責任認知的偏差；而當員工已將獎金視為當然薪資的一部分時，就已失去獎勵效果。

依據臺鐵局 105 年決算計算，行車業務的職務獎勵金佔其正式員工用人費用的 6.89%，電務、機務卻未達 1% (如下圖所示)。由於鐵路事業經營有其專業分工，若某一獎金之發放對象缺乏明確定義，卻在組織內有差異時，容易造成員工間的公平性爭議。因此，透過業務表現、業務量、業務特性另行發放之獎勵金若可建立一致性標準，不論對組織管理者或員工向心力，都有正面助益。



附圖-9 臺鐵局 105 年職務獎勵金及考核獎金佔比

資料來源：「臺灣鐵路管理局合理化給與管理制度評估研究案」依據臺鐵局 105 年審定決算明細表整理。